

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма навчання	заочна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

Останіної Наталії Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему «Механізми державного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу в Україні»

(повна назва теми)

За матеріалами Криворізька Міська організація Політичної Партії «Слуга Народу»

(повна назва бази дослідження)

Науковий керівник: <u>Д. держ. упр., професор</u>		<u>Г. В. КОВАЛЬ</u>
--	---	---------------------

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри від

«20» січня 2026 р. № 6

Завідувач кафедри _____
(підпис)

к.е.н., доцент Ганна ПУРІЙ
Наук. ступінь, вчене звання *Ініціал, прізвище*

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма навчання	заочна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»
Завідувач Г. ПУРІЙ

кафедри _____

(підпис) (Ініціал, прізвище)
«19» січня 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ
Останіної Наталії Сергіївни**

1. Тема роботи «Механізми державного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу в Україні»

Керівник роботи д.держ.упр., професор Коваль Г.В.
затверджено наказом закладу вищої освіти від «20 » жовтня 2025р. № 719-ст

2. Строк подання здобувачем роботи до «19 » січня 2026р.

3. Зміст кваліфікаційної магістерської роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

Розділ 1 Теоретико-методологічні засади взаємодії державної влади та бізнесу

- 1.1. Сутність та форми взаємодії влади та бізнесу в системі публічного управління
- 1.2. Теоретичні підходи до формування механізмів державного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу в Україні
- 1.3. Зарубіжний досвід державно-приватного партнерства

Розділ 2 Аналіз сучасного стану механізмів державного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу в Україні

- 2.1. Аналіз основних напрямів співпраці між органами влади та бізнесом в Україні
- 2.2. Інституційні та організаційні механізми публічного управління у сфері державно-бізнесової взаємодії
- 2.3. Вплив воєнного стану на характер взаємодії між владою та бізнесом

Розділ 3 Шляхи вдосконалення механізмів державного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу

- 3.1. Проблеми та бар'єри ефективної взаємодії держави і бізнесу
- 3.2. Запровадження цифрових та інноваційних механізмів у взаємодії влади і бізнесу
- 3.3. Рекомендації щодо вдосконалення механізмів державного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу в Україні

Об'єкт дослідження: процес державного управління у сфері взаємовідносин публічної влади та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні.

Предмет дослідження: сукупність теоретичних, методологічних та практичних механізмів, спрямованих на оптимізацію співпраці між владою та бізнесом в умовах економічних трансформацій.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи: здійснення всебічного теоретичного обґрунтування та формування комплексної системи науково-практичних пропозицій, спрямованих на удосконалення механізмів державного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу в Україні з урахуванням сучасних викликів і міжнародних тенденцій.

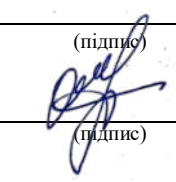
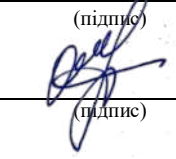
5. Дата видачі завдання « 31 » ж о в т н я 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	29.12.2025 р.	29.12.2025 р.
2	Підготовка розділу 2	05.01.2026 р.	05.01.2026 р.
3	Підготовка розділу 3	12.01.2026 р.	12.01.2026 р.
4	Перевірка кваліфікаційної магістерської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програм UNICHECK / StrikePlagiarism	13.01.2026 р.- 14.01.2026 р.	13.01.2026 р.- 14.01.2026 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 16.01.2026 р.	16.01.2026 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 19.01.2026 р.	19.01.2026 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 19.01.2026 р.	19.01.2026 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної магістерської роботи на кафедрі	20.01.2026 р.	20.01.2026 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 26.01.2026 р.	26.01.2026 р.

Завдання підготував науковий керівник

Завдання одержав

 (підпис)	<u>Коваль Г.В.</u> (прізвище та ініціали)
 (підпис)	<u>Останіна Н.С.</u> (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної магістерської роботи

здобувача спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Останіної Н.С. «Механізми державного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу в Україні». – Державний університет економіки і технологій, 2026 р.

Кваліфікаційна магістерська робота містить 80 сторінок, 11 рисунків та 2 додатки. При підготовці роботи використано 61 джерело.

Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного управління у сфері взаємодії органів влади та бізнесу в Україні з метою підвищення ефективності публічної політики та сприятливості бізнес-середовища.

Завдання дослідження:

- уточнити сутність і форми взаємодії влади та бізнесу в публічному управлінні;
- проаналізувати зарубіжний досвід щодо застосування інструментів державно-приватного партнерства та електронного врядування;
- здійснити детальний аналіз поточного стану та оцінити результативність основних напрямків співробітництва між державним і приватним секторами в Україні;
- ідентифікувати проблеми та бар'єри ефективної взаємодії держави і бізнесу;
- розробити конкретні рекомендації щодо впровадження інноваційних та цифрових технологій для підвищення прозорості та забезпечення стабільності бізнес-середовища.

Об'єктом дослідження є процеси державного управління у сфері формування та реалізації політики взаємодії органів влади та суб'єктів господарювання в Україні.

Предмет дослідження: механізми, інструменти та форми державного управління, що забезпечують взаємодію органів державної влади та бізнесу.

Одержані результати (практичне значення): полягає у можливості їх використання в діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування для вдосконалення механізмів взаємодії з суб'єктами підприємницької діяльності. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані при розробленні програм підтримки бізнесу, формуванні інструментів державно-приватного партнерства та розвитку цифрових механізмів публічного управління. Матеріали дослідження також можуть використовуватися в аналітичній і навчальній діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.

Ключові слова: публічне управління, державне управління, взаємодія влади та бізнесу, державно-приватне партнерство, механізми державного управління, бізнес-середовище, цифрові механізми управління, публічна влада, підприємницька діяльність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ	10
1.1. Сутність та форми взаємодії влади та бізнесу в публічному управлінні	10
1.2. Теоретичні підходи до формування механізмів державного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу в Україні	16
1.3. Зарубіжний досвід державно-приватного партнерства.....	22
Висновки до розділу 1.....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	29
2.1 Аналіз основних напрямків співпраці між владою та бізнесом в Україні	30
2.2. Інституційні та організаційні механізми публічного управління у державно- бізнесовій сфері	35
2.3 Вплив воєнного стану на характер взаємодії між владою та бізнесом	44
Висновки до розділу 2.....	49
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ	52
3.1 Проблеми та бар'єри ефективної взаємодії держави і бізнесу	52
3.2 Запровадження цифрових та інноваційних механізмів у взаємодії влади і бізнесу	58
3.3 Рекомендації щодо вдосконалення механізмів державного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу в Україні	65
Висновки до розділу 3.....	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	74
ДОДАТКИ	79

ВСТУП

Актуальність дослідження детермінована стратегічним значенням, яке набуває результативна співпраця між публічною владою та суб'єктами підприємництва в умовах перманентних економічних трансформацій, євроінтеграційних процесів та необхідності системного повоєнного відновлення. Життєздатність національної економічної системи, її інвестиційна привабливість і потенціал до стійкого розвитку безпосередньо залежать від якості, передбачуваності та прозорості управлінських механізмів, що регулюють ці взаємовідносини. Існування значних інституційних дефектів, серед яких домінує надмірна бюрократизація, мінливість нормативно-правового поля, обтяжливий фіскальний тиск та збереження високих корупційних ризиків, істотно гальмує динаміку розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ) і обмежує приплив зовнішніх капіталовкладень. Сучасна парадигма публічного адміністрування вимагає фундаментального переходу від традиційної моделі державного контролю до впровадження ефективних партнерських форматів, що базуються на засадах належного врядування та застосуванні високотехнологічних цифрових рішень.

Світовий досвід успішного функціонування державно-приватного партнерства та електронного урядування доводить, що синергетична взаємодія державних інституцій та приватного капіталу є ключовою передумовою для модернізації критичної інфраструктури та підвищення загального суспільного добробуту. Таким чином, теоретичне осмислення, аналіз та розробка системи дієвих рекомендацій щодо оптимізації механізмів співробітництва влади і бізнесу набувають особливої наукової цінності та високої практичної значущості для формування обґрунтованої державної політики.

Теоретичні основи взаємодії державного сектора та підприємництва глибоко розроблені як у класичній, так і в сучасній економічній та управлінській літературі. Дослідження ролі держави в економіці знайшли відображення у працях М. Вебера, Дж. М. Кейнса, М. Фрідмана. Концептуальний апарат інституційної економіки та теорії суспільного вибору,

що розкривають природу формування «ринку політичних рішень» і феномену «захоплення держави», розроблявся Д. Нортом, Д. Аджемоглу, Дж. Робінсоном. Проблематика публічного адміністрування та партнерських моделей відображена у дослідженнях, присвячених принципам 2-го публічного менеджменту» (NPM) та «мережевого врядування» (NPG). Істотний внесок у вивчення механізмів взаємодії влади та бізнесу зроблено вітчизняними науковцями, які зосереджувалися на питаннях дерегуляції, фіскальної політики та цифрової трансформації. Попри ґрунтовну розробленість питання в наукових джерелах, низка положень потребує подальшого осмислення та проведення комплексного дослідження, яке б інтегрувало аналіз сучасних системних бар'єрів, оцінку ефективності інноваційних цифрових рішень та розробку практико-орієнтованих пропозицій, адаптованих до інституційних особливостей української системи публічного управління.

Мета та завдання дослідження. Метою магістерської роботи є теоретичне обґрунтування теоретико-методологічних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів державного управління у сфері взаємодії органів влади та бізнесу в Україні з метою підвищення ефективності публічної політики та сприятливості бізнес-середовища.

Досягнення цієї мети вимагає послідовного вирішення низки дослідницьких завдань:

- уточнити сутність і форми взаємодії влади та бізнесу в публічному управлінні;
- проаналізувати зарубіжний досвід щодо застосування інструментів державно-приватного партнерства та електронного врядування;
- здійснити детальний аналіз поточного стану та оцінити результативність основних напрямків співробітництва між державним і приватним секторами в Україні;
- ідентифікувати проблеми та бар'єри ефективної взаємодії держави і бізнесу;

– розробити конкретні рекомендації щодо впровадження інноваційних та цифрових технологій для підвищення прозорості та забезпечення стабільності бізнес-середовища.

Об'єктом дослідження є процеси державного управління у сфері формування та реалізації політики взаємодії органів влади та суб'єктів господарювання в Україні.

Предмет дослідження: механізми, інструменти та форми державного управління, що забезпечують взаємодію органів державної влади та бізнесу.

Методи дослідження. Для реалізації поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, включаючи системний підхід для аналізу взаємодії як цілісної структури; методи аналізу та синтезу для узагальнення теоретичних засад та емпіричних даних; порівняльний метод для зіставлення вітчизняного та міжнародного досвіду (зокрема, Індексу регуляторного навантаження та Індексу сприйняття корупції); статистичні методи для обробки даних опитувань та офіційної статистики; а також метод експертних оцінок для верифікації ключових бар'єрів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання в діяльності органів публічної влади та місцевого самоврядування для вдосконалення механізмів взаємодії з суб'єктами підприємницької діяльності. Надані рекомендації є придатними для впровадження в процесі формування програм підтримки бізнесу, формуванні інструментів державно-приватного партнерства та розвитку цифрових механізмів публічного управління. Матеріали дослідження також можуть використовуватися в аналітичній і навчальній діяльності у сфері публічного управління та адміністрування.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були апробовані під час виступів на Всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема:

- Останіна Н.С. «Механізми державного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу в Україні». Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Публічні політики та сталий розвиток

суспільства: виклики та перспективи» (м. Кривий Ріг, 2 грудня 2025 р.): тези доповідей. Кривий Ріг : Державний університет економіки і технологій, 2026.

Обсяг та структура кваліфікаційної магістерської роботи. Структура дипломної роботи включає вступ, три взаємопов'язані розділи, висновки, перелік використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок. Список використаних джерел містить 61 джерело. Робота містить 11 рисунків та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ

1.1 Сутність та форми взаємодії влади та бізнесу в публічному управлінні

Держава та бізнес виступають ключовими суб'єктами сучасної соціально-економічної системи. Держава, як інститут публічної влади, забезпечує формування нормативно-правового поля, реалізацію економічної політики, захист суспільних інтересів і закладення інституційних та економічних основ сталого розвитку економіки країни. Бізнес, у свою чергу, є основним рушієм економічного зростання, активізації інноваційного розвитку, розширення ринку праці і наповнення державного бюджету. Взаємодія між владою та бізнесом є багатогранним і динамічним процесом, що становить основу сучасної макроекономічної системи та ґрунтується на взаємозалежності державних інституцій і приватного сектору. Ефективність такої взаємодії безпосередньо позначається на рівні економічної стійкості, інвестиційної привабливості та соціального розвитку країни.

Взаємодія між владою та бізнесом є багатогранним та динамічним процесом, який є основою сучасної макроекономічної системи. Цей взаємозв'язок характеризується взаємозалежністю та взаємодією між державними інституціями та приватним сектором. Держава, як ключовий регулятор, створює інституційні та правові рамки для ведення бізнесу, здійснює нагляд за економічною діяльністю, забезпечує захист прав власності та сприяє розвитку ринкової інфраструктури. В іншому аспекті, бізнес є рушійною силою економічного розвитку, адже він генерує податкові надходження, створює робочі місця, інвестує в інновації та виробляє товари і послуги, що є необхідними для функціонування суспільства. Ця взаємна залежність формує складну систему взаємних зобов'язань та очікувань, що впливає на формування

державної політики та стратегічний розвиток підприємств [12]. Таким чином, ефективна координація та співпраця між цими двома акторами є вирішальними задля забезпечення стійкого економічного поступу й досягнення суспільно важливих цілей.

Взаємодія між державою та бізнесом базується на спільних інтересах, спрямованих на стимулювання економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країни. Обидві сторони зацікавлені у залученні інвестицій, формуванні сприятливого бізнес-клімату та вирішенні актуальних соціально-економічних проблем. Зокрема, держава прагне збільшити податкові надходження, що прямо залежить від успішного розвитку бізнесу. Водночас, бізнес потребує стабільної правової системи та підтримки з боку уряду для реалізації своїх проєктів. Ця взаємодія неминуче супроводжується конфліктом інтересів, що виникає через розбіжності в цілях та пріоритетах сторін. Державні інституції орієнтовані на досягнення суспільних інтересів, таких як соціальний добробут, сталий розвиток, екологічна безпека та національна стабільність. На противагу цьому, приватний сектор, за своєю природою, зосереджений на максимізації економічної ефективності та прибутковості. Ця фундаментальна розбіжність у цільових функціях є джерелом постійної напруги та суперечностей у їхніх відносинах. Вона вимагає від обох сторін пошуку компромісних рішень та механізмів для гармонізації інтересів держави та приватного сектору [12].

Ефективна співпраця між урядом та бізнесом залежить від якості інституційного середовища, яке включає правові та регуляторні норми, систему управління, рівень корупції та довіру між сторонами. Якщо це середовище сильне і прозоре, воно створює зрозумілі «правила гри», що допомагає знизити корупцію та підвищити довіру. Натомість, слабке і корумповане середовище перешкоджає розвитку бізнесу і підриває довіру до держави.

Важливу роль у цьому процесі відіграє громадянське суспільство. Неурядові організації та інформаційні ресурси та незалежні експерти можуть контролювати дії як влади, так і бізнесу, виявляти корупцію та сприяти створенню прозорих механізмів співпраці.

Глобалізація та міжнародні угоди суттєво трансформують взаємодію між державою та бізнесом. Міжнародні стандарти та норми, зокрема стандарти ISO та принципи корпоративного управління, посилюють свій вплив на розвиток і конкурентоспроможність компаній, що функціонують на глобальних ринках. У відповідь на це, держава має враховувати міжнародні тенденції та адаптувати своє законодавство до міжнародних стандартів. Окрім того, етичні аспекти цієї взаємодії стають дедалі важливішими. Бізнес має ґрунтувати свою діяльність на засадах етичної відповідальності, уникати корупційних практик та приймати на себе соціальну відповідальність. Влада, зі свого боку, має забезпечувати контроль за дотриманням цих норм та закладати основу для ефективного розвитку соціально відповідального підприємництва. Ці фактори підкреслюють, що у сучасному світі взаємодія між владою та бізнесом є не лише економічним, але й етичним та соціальним процесом.

Форми взаємодії між владою та бізнесом є різноманітними (див. рис. 1.1.1).

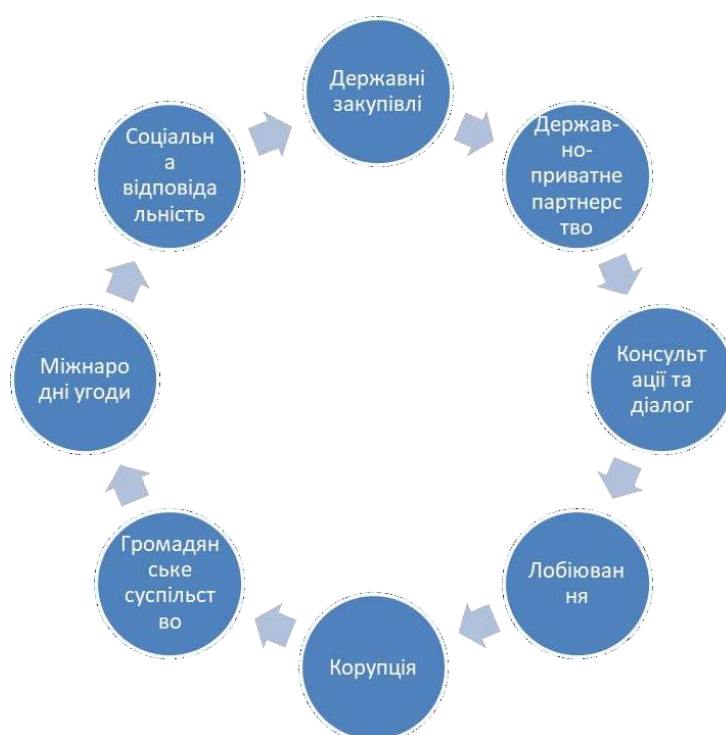


Рис. 1.1.1 Форми взаємодії влади та бізнесу

Джерело: складено автором за [12]

На рисунку 1.1.1 узагальнено основні форми взаємодії влади та бізнесу, які відображають різні рівні та механізми їх співпраці. До форм інституційної взаємодії належать державні закупівлі та державно-приватне партнерство, що забезпечують реалізацію публічних інтересів і залучення приватних ресурсів до розвитку економіки. Комунікаційні та суспільні форми взаємодії представлені консультаціями й діалогом, лобіюванням, діяльністю громадянського суспільства та соціальною відповідальністю бізнесу. Водночас корупція розглядається як деструктивний прояв таких відносин, що порушує принципи прозорості та конкуренції. У сукупності зазначені форми свідчать про системний характер взаємодії влади й бізнесу, ефективність якої залежить від якості інституційного середовища.

Держава регулює бізнес, використовуючи різні інструменти, такі як правові норми, стандарти, ліцензії, квоти та інші інструменти. Мета цього регулювання – забезпечити дотримання законів, захистити права споживачів, запобігти монополізації ринків та підтримати конкуренцію.

Державно-приватне партнерство (ДПП) є формою співпраці між урядом та приватним сектором, спрямованою на реалізацію інфраструктурних та інших важливих проєктів. Цей механізм дозволяє залучати приватні інвестиції, підвищувати ефективність управління та оптимально розподіляти ризики між учасниками. Крім того, влада і бізнес підтримують постійний діалог та проводять регулярні консультації для обговорення питань регулювання, податкової політики, інвестиційного клімату та інших аспектів. Такий діалог сприяє взаєморозумінню, запобіганню конфліктам та прийняттю обґрунтованих рішень. Бізнес також використовує інструменти лобіювання для впливу на державні рішення, які стосуються його інтересів, зокрема через асоціації, професійні об'єднання та громадські організації [12].

Бізнес приймає на себе соціальні зобов'язання, що охоплюють охорону навколишнього природного середовища, розвиток місцевих спільнот, а також розвиток освіти та культури. Запровадження корпоративної соціальної відповідальності в діяльності бізнесу забезпечує зростання репутації компаній і зміцнення їхніх відносин як з владою, так і з суспільством. На жаль, такою

формою взаємодії, що завдає шкоди, є корупція, яка широко поширена в багатьох країнах. Вона руйнує економіку, негативно впливає на довіру до органів державної влади та спотворює конкурентне середовище бізнесу.

Взаємодія між владою та бізнесом являє собою багатоаспектний процес, котрий зазнає впливу різноманітних факторів. Ці фактори і визначають характер, інтенсивність та ефективність взаємодії між владою та приватним сектором. Аналіз цих факторів є критично важливим для формування оптимальних моделей співпраці, що сприяють економічному розвитку та соціальному добробуту. Політична система є ключовим визначальним фактором взаємодії між владою та бізнесом. Тип політичного режиму, ступінь демократизації, рівень політичної стабільності, а також ідеологічні настанови уряду істотно детермінують характер цих відносин. В умовах демократії, де діє поділ влади, верховенство права та свобода слова, бізнес отримує більше можливостей для впливу на ухвалення політичних рішень через інструменти лобіювання, консультацій та діалогу з державними інституціями. Натомість, в авторитарних режимах держава має більший контроль над бізнесом, а відносини між ними часто ґрунтуються на особистих зв'язках та корупції [4].

Економічна система є ключовим фактором, що визначає характер взаємодії між владою та бізнесом. Рівень економічного розвитку, структура власності, ступінь конкуренції, а також економічна політика уряду формують умови для підприємницької діяльності та зумовлюють відносини між цими суб'єктами. У ринкових економіках, де переважає приватна власність і вільна конкуренція, роль держави зводиться до регулювання, встановлення чітких «правил гри» створення прозорого конкурентного середовища для всіх суб'єктів господарювання. Натомість в економіках із значним державним сектором уряд може чинити більший вплив на бізнес через механізми державних підприємств, субсидій та інших інструментів державного втручання.

Вагому роль у формуванні взаємовідносин органів влади та бізнес-структур відіграє інституційне середовище. Якість правових норм, ефективність регуляторних механізмів, рівень корупції та довіри між суб'єктами визначають ступінь прозорості та передбачуваності відносин між

владою та бізнесом. Сильне та прозоре інституційне середовище підтримує становлення справедливих конкурентних відносин і стимулює притік інвестицій та економічному зростанню. І навпаки, слабе та корумповане інституційне середовище створює значні перешкоди для розвитку бізнесу та підриває довіру до державних інститутів. Крім того, культурні особливості, такі як національні традиції, цінності та норми поведінки, також відіграють ключову роль у формуванні взаємодії. В деяких культурах, наприклад, особисті зв'язки та неформальні домовленості можуть мати більше значення, ніж формальні правила та процедури.

Взаємодія між владою та бізнесом є багатогранною та перебуває під значним впливом міжнародних чинників, зумовлених глобалізацією. Цей процес змушує національні економіки інтегруватися у світовий ринок, що вимагає від держав адаптації законодавства та регуляторних механізмів до міжнародних стандартів. Для того, щоб залучити іноземні інвестиції, брати участь у міжнародній торгівлі та забезпечити конкурентоспроможність своїх компаній, державам необхідно дотримуватися світових норм, а бізнесу – відповідати міжнародним стандартам якості і правилам боротьби з корупцією. Крім того, на відносини між владою та бізнесом впливають міжнародні організації, як-от Світовий банк та Міжнародний валютний фонд, що часто обумовлюють фінансову допомогу вимогами щодо структурних реформ, зокрема, дерегуляції, приватизації та вдосконалення корпоративного управління. Міжнародні торгові угоди також відіграють важливу роль, створюючи нові можливості, але водночас вимагаючи гармонізації законодавства та усунення торгових бар'єрів, що робить взаємодію між владою та бізнесом більш складною та глобально орієнтованою [5].

Отже, громадянське суспільство відіграє вагомий роль у формуванні та контролі відносин між владою та бізнесом. Громадські об'єднання, інформаційні ресурси та незалежні експерти здійснюють моніторинг діяльності обох сторін, виявляють випадки корупції та зловживань, а також сприяють створенню прозорих та ефективних механізмів їхньої взаємодії. Врахування цих факторів є необхідним для формування ефективної та взаємовигідної

взаємодії між владою та бізнесом, що сприятиме економічному розвитку та соціальному добробуту. Нами встановлено, що ефективність взаємодії в істотному ступені залежить від якості інституційного середовища, рівня прозорості, дотримання етичних норм та узгодженості публічних і приватних інтересів. Виявлені суперечності та проблемні чинники, зокрема корупційні ризики, регуляторні бар'єри й конфлікт інтересів, обґрунтовують необхідність подальшого аналізу зарубіжного досвіду та пошуку інноваційних і цифрових механізмів удосконалення взаємодії влади та бізнесу.

1.2 Теоретичні підходи до формування механізмів державного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу в Україні

Взаємодія держави та бізнесу є одним із ключових чинників функціонування сучасних економічних систем, оскільки саме від її ефективності визначаються інвестиційні можливості країни, рівень конкурентоспроможності національної економіки та стабільність соціально-економічного розвитку.

Механізми державного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу в Україні мають комплексний характер. Вони поєднують правові, інституційні, економічні та соціальні інструменти, які формують основу для партнерства держави й приватного сектору. Структурно їх можна подати у вигляді такої схеми (див. рис. 1.2.1):



Рис. 1.2.1 Механізми державного управління у взаємодії влади та бізнесу в Україні

Джерело: складено автором за [6]

Ця схема відображає системний підхід, де в центрі знаходиться управлінський механізм, а навколо нього згруповані ключові інструменти впливу, що взаємодіють між собою [3].

Для України, яка зараз перебуває у стані масштабних трансформаційних процесів, питання теоретичного осмислення механізмів державного управління у сфері співпраці з приватним сектором набуває особливої ваги. Такий аналіз дозволяє сформулювати концептуальні підходи до розроблення дієвих стратегій і практичних інструментів, спрямованих на досягнення балансу між інтересами держави, бізнесу та суспільства. Розгляд цього питання вимагає одночасного врахування як класичних теорій, так і сучасних концепцій, адаптованих до українського контексту.

У сучасній науковій літературі взаємодія публічної влади та бізнесу розглядається як складна багаторівнева система, що формується під впливом інституційних, економічних, соціальних і технологічних чинників. Теоретико-методологічне осмислення цього процесу ґрунтується на поєднанні класичних

та сучасних підходів до публічного управління, економічної теорії та теорії організацій. Застосування комплексної методології дозволяє не лише описати форми співпраці між державою і підприємництвом, а й оцінити їхню результативність у контексті сталого розвитку.

Одним із базових методологічних підходів є інституціональна теорія, відповідно до якої взаємодія влади та бізнесу визначається якістю формальних і неформальних інститутів. Законодавство, регуляторні норми, судова система, рівень захисту прав власності та ступінь дотримання правил гри формують інституційне середовище, у межах якого діють суб'єкти господарювання. Недосконалість інститутів призводить до зростання трансакційних витрат, поширення тіньових практик та зниження інвестиційної активності, тоді як стабільні й прозорі інститути створюють передумови для ефективної співпраці між державою та бізнесом [3].

Важливе місце у дослідженні взаємодії посідає теорія зацікавлених сторін (stakeholder theory), яка розглядає бізнес як одного з головних учасників генерування та реалізації публічної політики. Згідно з цим підходом, ефективне державне управління неможливе без урахування інтересів підприємницького сектора, оскільки саме бізнес забезпечує економічне зростання, створення робочих місць та інноваційний розвиток. У межах цієї теорії взаємодія влади та бізнесу трактується як процес узгодження інтересів, спрямований на досягнення балансу між публічними та приватними цілями.

Суттєвий внесок у методологію аналізу робить концепція належного врядування (good governance), котра акцентує увагу на принципах прозорості, підзвітності, участі, ефективності та верховенства права. У контексті взаємодії держави і бізнесу ця концепція передбачає формування відкритих каналів комунікації, залучення підприємців до процесу ухвалення рішень та забезпечення рівних умов доступу до державних ресурсів. Застосування принципів good governance сприяє підвищенню довіри між сторонами та зменшенню конфліктності у відносинах.

У межах сучасних досліджень також активно використовується мережевий підхід (network governance), який розглядає взаємодію влади та

бізнесу як частину ширшої системи горизонтальних зв'язків між різними акторами — державними органами, приватними компаніями, громадськими організаціями та експертними спільнотами. На відміну від ієрархічних моделей управління, мережевий підхід ґрунтується на партнерстві, спільній відповідальності та обміні ресурсами. У такій системі держава виконує роль координатора і фасилітатора, а не виключно контролюючого суб'єкта.

Окремого значення набуває цифрова парадигма публічного управління, яка розширює традиційні методологічні рамки аналізу взаємодії влади та бізнесу. Використання цифрових платформ, електронних сервісів, великих масивів даних та автоматизованих управлінських рішень формує нову якість комунікації між державними інституціями та підприємцями. Цифровізація знижує бар'єри входу до підприємницької діяльності, мінімізує людський фактор у регуляторних процесах та створює умови для підвищення прозорості державного управління [3].

Таким чином, теоретико-методологічний аналіз взаємодії публічної влади та бізнесу базується на поєднанні інституціонального, стейкхолдерського, мережевого та цифрового підходів. Їх комплексне використання дозволяє глибше дослідити особливості співпраці держави і підприємництва, а також сформулювати наукове підґрунтя для подальшого аналізу практики взаємодії в Україні, з урахуванням впливу воєнного стану та процесів цифрової трансформації.

Класичні підходи до державного управління у відносинах із бізнесом традиційно ґрунтувалися на регуляторній функції держави. Згідно з бюрократичною моделлю М. Вебера, держава постає як раціонально організована структура, що через систему формальних норм і процедур визначає правила економічної діяльності та контролює їх дотримання. Такий підхід акцентує на забезпеченні правопорядку та стабільності правил гри на ринку. Проте в сучасних умовах обмеження лише рамками регулювання виявляється недостатнім, адже сучасна економіка вимагає від держави і приватного сектору нових форматів співпраці [3, с. 234].

У XX столітті істотного поширення набула кейнсіанська концепція, яка підкреслювала необхідність активного державного втручання за для стабілізації економічних циклів та підтримки високого рівня зайнятості. У межах цієї парадигми бізнес розглядався як партнер держави у реалізації політики розвитку, тоді як держава через інструменти монетарної та фіскальної політики створювала умови для його стабільного функціонування. Водночас у другій половині століття поступово утверджувалася неоліберальна ідея мінімальної ролі держави, яка мала забезпечити лише загальні інституційні умови для розвитку ринку. Саме під впливом неоліберальних тенденцій у постсоціалістичних країнах, зокрема в Україні, у 1990-х роках відбулися масштабні процеси дерегуляції, приватизації та лібералізації економічного середовища.

Сучасні теорії публічного адміністрування пропонують розширене бачення відносин між державою та бізнесом, орієнтуючись на концепції «good governance» і «public governance». Згідно з принципами належного врядування, співпраця між державою і приватним сектором повинна базуватися на прозорості, підзвітності та широкій участі. Особлива роль у цьому відводиться інституціям, здатним забезпечити баланс інтересів та запобігти домінуванню будь-якої зі сторін. Концепція мережевого врядування, своєю чергою, трактує бізнес як повноправного учасника політичних і управлінських мереж поряд із органами влади, науковими установами та громадянським суспільством [3].

Для українських реалій характерні сучасні ключові теоретичні концепції та інструменти, які мають найбільше значення для аналізу взаємодії держави та бізнесу. Важливим є застосування інституційного підходу, адже саме держава задає рамкові правила функціонування економіки, формує законодавче поле та здійснює контроль за його дотриманням. Проте тривалий час розвиток партнерських відносин стримували слабкість інститутів і поширені корупційні практики, що зумовлювало використання неформальних механізмів лобіювання та тіньових домовленостей. Для пояснення подібних явищ у теорії застосовується концепція «state capture» (держави-захоплювача), яка відображає здатність бізнес-груп впливати на ухвалення політичних і

управлінських рішень у власних інтересах, що порушує баланс між приватним і суспільним добром [3].

Окремий вимір становлять моделі державно-приватного партнерства (ДПП), що поєднують регуляторні та партнерські функції держави. На теоретичному рівні ДПП ґрунтується на положеннях контрактної теорії, яка пояснює ефективність взаємодії через чіткий розподіл ризиків, обов'язків і відповідальності, закріплених формальними угодами. В Україні подібні механізми набули значення у зв'язку з потребою модернізації інфраструктури, залучення інвестицій та впровадження інноваційних проєктів. Однак ефективність цих інструментів значною мірою визначається якістю інституційного середовища, рівнем довіри між державою і бізнесом та стабільністю правової системи [22].

Важливу роль у сучасному публічному управлінні відіграє й концепція «нового публічного менеджменту» (New Public Management), яка акцентує на застосуванні інструментів бізнес-менеджменту у державному секторі. Йдеться про підвищення результативності та ефективності управлінських процесів, клієнтоорієнтованість та розвиток цифрових технологій. Український приклад — це впровадження цифрових сервісів, зокрема екосистеми «Дія», яка дозволяє бізнесу та громадянам оперативно взаємодіяти з державними структурами.

Ще однією значущою рамкою аналізу є інституційна економіка та теорія суспільного вибору. У цьому підході відносини між владою і бізнесом розглядаються крізь призму прагнення окремих акторів максимізувати власну вигоду, що часто породжує ризики «ринку політичних рішень». Такі тенденції були особливо характерними для України у 1990–2000-х роках, коли економічні еліти мали потужний вплив на політику через фінансування партій і лобіювання законодавчих змін. Як протипада цьому у теорії розроблена концепція інклюзивних інститутів (Д. Аджемоглу, Дж. Робінсон), що орієнтує на формування системи, у якій усі учасники мають рівні права доступу до ресурсів і процесу прийняття рішень [12, с. 123].

У сучасній Україні, в умовах європейської інтеграції та відновлення після воєнних викликів, пошук ефективних механізмів взаємодії держави й бізнесу

набуває стратегічного значення. Орієнтиром у цьому процесі виступають європейські стандарти належного врядування, що передбачають участь бізнесу у виробленні політик, розвиток соціального діалогу та прозорих процедур державних закупівель. У таких умовах теоретичні моделі, які акцентують на партнерстві та взаємній довірі, а не на конфронтації, є найбільш перспективними для українського суспільства [31].

Отже, система державного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу охоплює широкий спектр теоретичних концепцій – від класичних регуляторних моделей до сучасних підходів належного врядування та державно-приватного партнерства. Український досвід демонструє, що історичні, політичні та інституційні чинники істотно впливають на реальне втілення цих моделей. Теоретичне осмислення механізмів співпраці дає змогу краще розуміти наявні виклики та формувати напрями подальшого розвитку системи публічного адміністрування, здатної забезпечити сталий баланс інтересів держави та бізнесу.

1.3 Зарубіжний досвід державно-приватного партнерства

Сьогоднішня взаємодія між державним і приватним секторами – це складна, багатогранна система, що істотно відрізняється від традиційних уявлень про суворий державний контроль. Сучасне публічне адміністрування активно трансформує свою роль: від простого наглядача чи постачальника послуг до стратегічного партнера та архітектора спільних рішень, спрямованих на суспільний розвиток.

Міжнародний досвід останніх десятиліть демонструє чіткий відхід від жорстких принципів «нового публічного менеджменту» (NPM), який, попри свій акцент на ефективності та ринкових механізмах, часто ігнорував необхідність демократичної підзвітності та цілісності публічного сектора. Натомість, набуває ваги концепція «нового публічного врядування» (NPG). Її

суть полягає у формуванні розгалужених мереж співпраці, де успіх досягається завдяки соціальному діалогу та активному залученню всіх зацікавлених сторін – від бізнесу до громадських організацій. У цій моделі держава виступає насамперед як фасилітатор, який створює умови для співтворчості та спільного вироблення політики.

Найбільш формалізованим прикладом є державно-приватне партнерство (ДПП), що стало ключовим механізмом для імплементації великих інфраструктурних проєктів у Канаді, Великій Британії та країнах Європейського Союзу. Приватний капітал тут не просто залучається до будівництва; він бере на себе значні зобов'язання щодо фінансування, експлуатації та управління ризиками протягом тривалого терміну. Успіх ДПП критично залежить від якості контрактної бази, що забезпечує справедливий розподіл відповідальності, а також від високого рівня інституційної спроможності публічної сторони для належного управління цими складними угодами [23].

Важливою рисою зарубіжної практики є галузева диференціація механізмів державно-приватного партнерства, яка дозволяє адаптувати інструменти співпраці до специфіки окремих секторів економіки. У транспортній сфері ДПП найчастіше реалізується у формі концесійних угод на будівництво та експлуатацію автомобільних доріг, аеропортів і портової інфраструктури, що забезпечує оптимізацію бюджетних витрат та передачу частини фінансових і операційних ризиків приватному партнеру. В охороні здоров'я партнерські проєкти спрямовані на модернізацію медичної інфраструктури, управління лікарнями та оновлення обладнання, тоді як у сфері освіти акцент робиться на створенні інноваційних кампусів, дослідницьких центрів і розвитку людського капіталу. Такий підхід свідчить про універсальність ДПП як інструменту публічного управління та його здатність враховувати різномірні суспільні потреби.

Цифрова трансформація кардинально змінила динаміку взаємодії між державою, бізнесом та громадянами. Це наглядно можна бачити на схемі (див. рис. 1.3.1). Приклади Естонії, Південної Кореї та Сінгапуру яскраво

демонструють: електронне врядування — це не просто зручні послуги. Це ефективний інструмент для усунення корупційних ризиків через максимальну автоматизацію та мінімізацію особистого контакту чиновника з підприємцем. Цифрові екосистеми забезпечують прозорість та швидкість, що є критично важливим для клієнтоорієнтованості.

Особливо актуальною є співпраця у сфері «розумних міст» (Smart Cities), де великі технологічні компанії виступають як ключові партнери муніципалітетів. Це по суті технологічне партнерство, яке використовує аналіз великих даних для оптимізації міських сервісів — від трафіку до комунальних послуг. Роль адміністрації тут полягає у створенні адаптивного регуляторного середовища, що сприяє інноваційній активності, але при цьому гарантує захист персональних даних та інформаційну безпеку [17].



Рис. 1.3.1 Модель інституційної взаємодії в умовах цифрової трансформації

Джерело: складено автором за [23]

Міжнародний досвід особливо гостро підкреслює необхідність протидії феномену «захоплення держави» (State Capture), де приватні бізнес-еліти системно маніпулюють законодавчими та регуляторними рішеннями. Відповіддю на це є два ключові напрями: по-перше, регулювання лобіювання. У розвинених демократіях, таких як США та країни ЄС, вплив на владу виведено з тіні: лобісти зобов'язані реєструватися, а їхні зустрічі з державними діячами часто підлягають публікації. Це забезпечує підзвітність процесу

ухвалення рішень. По-друге, створення інклюзивних інститутів. Як стверджують провідні економісти, справді стале економічне зростання можливе лише там, де верховенство права та захист прав власності гарантовані не тільки для вузького кола еліт, а для кожного суб'єкта господарювання. Це вимагає незалежної судової системи, а також впровадження ефективних механізмів регуляторної політики (наприклад, оцінка регуляторного впливу), що змушує державу перед ухваленням рішень консультуватися з бізнесом і зважувати всі економічні наслідки [26].

Таким чином, сучасний зарубіжний досвід вчить, що успішна взаємодія вимагає не лише ефективності, а й глибокої інституційної прозорості та демократичної участі, забезпечуючи стабільний та рівний баланс інтересів.

Поряд із уже розглянутими прикладами, вагомий науково-практичний інтерес становить модель державно-приватного партнерства, сформована у Німеччині. У цій країні ДПП трактується не лише як спосіб реалізації інфраструктурних проєктів, а як інструмент підвищення результативності та якості надання публічних послуг. Характерною рисою німецького підходу є детальна нормативна регламентація, високі вимоги до прозорості процедур і обов'язкове залучення незалежних експертів на етапі підготовки та ухвалення рішень. Така система сприяє зниженню фінансових ризиків і забезпечує стійкість партнерських проєктів у довгостроковій перспективі.

У Франції взаємодія держави й бізнесу в межах державно-приватного партнерства реалізується переважно через розвинену систему контрактних механізмів, насамперед концесій. Вони активно застосовуються у сферах транспорту, енергетики та житлово-комунального господарства. Особливістю французької моделі є стратегічна роль держави, яка визначає пріоритети розвитку та здійснює контроль за дотриманням публічних інтересів, залишаючи при цьому бізнесу простір для підвищення ефективності управління.

Значну увагу в міжнародній практиці приділено фінансовій архітектурі державно-приватного партнерства та принципам розподілу ризиків між сторонами. Ефективні моделі ґрунтуються на підході, за якого кожен вид ризику передається тій стороні, яка має найкращі можливості для його

контролю та мінімізації. Зокрема, ризики проєктування, будівництва та експлуатації зазвичай покладаються на приватного партнера, тоді як держава зберігає відповідальність за політичні, регуляторні та соціальні ризики. Такий механізм забезпечує підвищення інвестиційної привабливості проєктів, забезпечує фінансову стійкість партнерств і знижує ймовірність перевищення запланованих витрат у довгостроковій перспективі.

Суттєво відрізняється підхід скандинавських країн, зокрема Швеції та Данії, де співпраця між владою та бізнесом ґрунтується на високому рівні інституційної довіри та соціального консенсусу. У цих державах ДПП часто поєднується з елементами спільного управління, а приватний сектор залучається не лише до реалізації, а й до формування публічної політики через консультативні та експертні платформи. Розвинені цифрові сервіси та відкриті дані забезпечують прозорість управлінських процесів і мінімізують корупційні ризики [61].

Окремої уваги заслуговує японський досвід, у межах якого партнерство між державою та бізнесом має чітко виражену стратегічну спрямованість. Держава виступає активним координатором економічного розвитку, стимулюючи створення публічно-приватних альянсів, інноваційних кластерів і спільних інвестиційних програм. Такий підхід дозволяє узгоджувати довгострокові національні пріоритети з інтересами приватного сектору та сприяє підвищенню міжнародної конкурентоспроможності економіки.

У державах, що перебувають на стадії розвитку, зокрема у країнах Латинської Америки та Південно-Східної Азії, державно-приватне партнерство часто розглядається як інструмент подолання інфраструктурних обмежень і залучення зовнішнього капіталу. Водночас практика цих регіонів засвідчує, що за відсутності ефективних інституцій, стабільної правової системи та належного рівня підзвітності потенційні переваги ДПП можуть бути суттєво нівельовані. Це підтверджує, що фінансові ресурси не є достатньою умовою для досягнення успіху партнерства без належної якості публічного управління.

Водночас зарубіжний досвід засвідчує, що реалізація державно-приватного партнерства не завжди супроводжується позитивними

результатами. У низці країн були зафіксовані випадки перевищення вартості інфраструктурних проєктів, зниження якості публічних послуг або формування надмірного фінансового навантаження на державний бюджет у середньо- та довгостроковій перспективі. Причинами таких проблем зазвичай виступають слабка інституційна спроможність публічного сектора, нечітко прописані контрактні зобов'язання та недостатній контроль за виконанням угод. Це підтверджує, що ДПП є складним управлінським інструментом, ефективність якого істотною мірою залежить від якості публічного адміністрування [61].

Узагальнюючи, можна стверджувати, що у світовій практиці не сформувалося єдиного універсального підходу до реалізації державно-приватного партнерства. Кожна держава вибудовує власну модель взаємодії влади та бізнесу з урахуванням інституційних, економічних і соціокультурних особливостей. Водночас для успішних систем характерними є спільні принципи – відкритість, підзвітність, активне і якісне використання цифрових інструментів і залучення широкого кола зацікавлених осіб, що створює теоретичну основу для подальшої адаптації цього досвіду в національних умовах.

Таким чином, для України зарубіжний досвід державно-приватного партнерства та цифрового врядування має особливу практичну цінність у контексті післявоєнного відновлення та європейської інтеграції. Аналіз міжнародних моделей дозволяє виокремити ключові умови ефективної взаємодії влади та бізнесу, серед яких – інституційна спроможність держави, прозорість процедур, чіткий розподіл відповідальності та активне використання цифрових інструментів управління. Водночас механічне копіювання іноземних практик без урахування національних соціально-економічних та інституційних особливостей може призвести до формалізації партнерств і втрати їхньої результативності. Саме тому актуальним є питання адаптації кращих світових підходів до українських реалій, що зумовлює необхідність подальшого аналізу сучасного стану взаємодії влади та бізнесу в Україні.

Висновки до розділу 1

У першому розділі магістерської роботи було комплексно розкрито теоретико-методичні засади взаємодії державної влади та бізнесу як ключового елементу сучасної системи публічного управління. Проведений аналіз дозволив встановити, що відносини між державою і приватним сектором мають багатовимірний характер і ґрунтуються на поєднанні взаємної залежності, спільних інтересів та об'єктивних суперечностей, зумовлених різницею цілей і функцій цих суб'єктів.

Нами визначено сутність і основні форми взаємодії влади та бізнесу, серед яких державне регулювання, державно-приватне партнерство, консультаційно-діалогові механізми, лобіювання, корпоративна соціальна відповідальність, а також деструктивні практики, зокрема корупція. Обґрунтовано, що ефективність такої взаємодії значною мірою залежить від якості інституційного середовища, рівня довіри між сторонами, політичної та економічної системи, а також впливу громадянського суспільства й міжнародних чинників. Доведено, що прозорі та стабільні «правила гри» створюють передумови для економічного зростання, тоді як слабкі інститути й корупційні практики підривають довіру та стримують розвиток бізнесу.

У роботі систематизовано основні теоретичні підходи до генерування механізмів державного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу в Україні. Показано еволюцію наукових поглядів – від класичних регуляторних моделей і кейнсіанських концепцій до сучасних підходів «належного врядування», мережевого управління та нового публічного менеджменту. Особливу увагу приділено інституційному підходу, концепціям державно-приватного партнерства, «state capture» та інклюзивних інститутів, що дозволяють глибше пояснити специфіку українських реалій. Обґрунтовано, що для України найбільш перспективними є моделі, орієнтовані на партнерство, прозорість і баланс публічних та приватних інтересів, особливо в умовах європейської інтеграції та післявоєнного відновлення.

Аналіз зарубіжного досвіду, засвідчив, що у провідних країнах світу взаємодія держави та бізнесу все частіше набуває мережевого й партнерського характеру. Державно-приватне партнерство, цифровізація публічних послуг, розвиток концепції «розумних міст» та інституціоналізація лобіювання розглядаються як ефективні інструменти підвищення прозорості управління, зниження корупційних ризиків і залучення приватних інвестицій. Встановлено, що результативність таких моделей безпосередньо залежить від рівня інституційної спроможності держави, якості нормативно-правового середовища та механізмів демократичної підзвітності.

Отже, результати дослідження підтверджують, що взаємодія державної влади та бізнесу є складним, динамічним і багаторівневим процесом, який потребує системного наукового аналізу. Сформовані теоретичні узагальнення та висновки слугують методологічною основою для подальшого дослідження практичних механізмів співпраці влади й бізнесу та розроблення прикладних рекомендацій щодо їх удосконалення в умовах сучасного розвитку України.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

2.1 Аналіз основних напрямків співпраці між владою та бізнесом в Україні

Співпраця державних структур із бізнесом відіграє вагомую роль у розвитку економіки України, адже забезпечує формування сприятливого середовища для підприємництва, залучення капіталу та поширення інноваційних рішень. Взаємовідносини між цими двома складовими економічної системи ґрунтуються на низці інструментів та механізмів, серед яких – законодавчі ініціативи, програми підтримки підприємців, механізми державно-приватного партнерства (ДПП), цифровізація державних сервісів, а також заходи, спрямовані на протидію корупції. Узагальнена модель взаємодії влади й бізнесу в Україні подана схематично на малюнку (див. рис. 2.1.1).



Рис. 2.1.1 Співпраця між владою та бізнесом

Джерело: складено автором за [14]

Одним із провідних аспектів взаємодії між державою та бізнесом є правове регулювання підприємницької діяльності. Саме органи влади визначають основні правила функціонування бізнесу, встановлюють податкову політику, регламентують трудові відносини та екологічні стандарти. В останні роки в Україні реалізуються реформи, покликані зменшити рівень регуляторного тиску, усунути надмірні бюрократичні процедури та полегшити процес відкриття підприємств.

На початок 2023 року в Україні діяло понад тисячу різних дозволів, ліцензій, погоджень та інших обов'язкових документів для ведення бізнесу. Міністерство економіки оголосило про намір скоротити близько 47% таких вимог, аби знизити адміністративний тягар для підприємців. Згідно з результатами Індексу регуляторного навантаження за 2024 рік, відкриття малого чи середнього промислового підприємства в Україні займало в середньому 64 години – найгірший показник серед шести досліджуваних країн таких як Словаччина, Угорщина, Польща, Чехія та Грузія. В цілому українські підприємці витрачали близько 192 годин щорічно на виконання бюрократичних вимог, що менше, ніж у Словаччині (272 години), проте більше, ніж у Польщі [9].

Впровадження електронного документообігу, автоматизованої системи податкової звітності та механізму «єдиного вікна» для реєстрації бізнесу сприяє зростанню прозорості процесів та зменшенню корупційних ризиків. Водночас підприємці стикаються з проблемами, пов'язаними з нестабільністю нормативно-правової бази та частими змінами податкових правил, що ускладнює формування довгострокових інвестиційних стратегій. Важливим інструментом розвитку економіки є також державно-приватне партнерство (ДПП), яке дає змогу реалізовувати великі інфраструктурні проєкти шляхом залучення ресурсів приватного бізнесу. В Україні ця модель співпраці знаходить застосування у сферах транспорту, енергетики, ЖКГ та охорони здоров'я. Прикладами є концесійні проєкти в управлінні портами та автодорожні концесії, які доводять дієвість такої форми взаємодії. Проте

подальший розвиток ДПП гальмується через недостатню правову визначеність і складність механізмів його реалізації.

Статистичні дані підтверджують існування труднощів. На початок 2023 року, за інформацією Міністерства економіки, було укладено 193 угоди в межах ДПП, проте реально впроваджувалися лише 18 проєктів, половина з яких стосувалася концесій. Це свідчить про низький рівень виконання укладених домовленостей. У 2024 році кількість договорів зросла до 198, але лише 22 проєкти (11%) перебували в активній фазі, тоді як 166 (84%) залишалися нереалізованими, а ще 10 (5%) були призупинені через воєнний стан [11].

Для порівняння: у Німеччині протягом 2023 року було укладено лише 11 договорів ДПП, але вони забезпечили залучення близько 4 млрд євро приватних інвестицій. Це наочно демонструє суттєву різницю між Україною та розвиненими країнами ЄС у масштабах і результативності застосування цього інструменту. Таким чином, лише системні перетворення та комплексний підхід дадуть можливість Україні повною мірою розкрити потенціал державно-приватного партнерства для відновлення економіки та модернізації інфраструктури [20].

Цифровізація державних сервісів є одним із ключових напрямів взаємодії бізнесу та влади. Завдяки таким електронним інструментам, як застосунок «Дія», підприємці можуть дистанційно реєструвати власну справу, подавати податкову звітність та отримувати необхідні адміністративні послуги без особистого відвідування органів влади. Це дозволяє суттєво скоротити витрати часу і коштів для бізнесу та водночас зменшує корупційні ризики [56].

Станом на вересень 2023 року понад 400 тисяч громадян скористалися автоматичною реєстрацією бізнесу через «Дію». Лише протягом цього року було відкрито понад 229 тисяч нових ФОПів за допомогою цифрового сервісу [35]. Водночас актуальною проблемою залишається кіберзахист і безпека персональних даних. Так, у грудні 2024 року відбулася масштабна кібератака на державні реєстри, що призвела до тимчасового призупинення їхньої роботи. Хоча втрату або витік інформації не зафіксовано, відновлення повного функціонування систем зайняло близько двох тижнів.

Попри виклики, уряд продовжує цифрову трансформацію. Від початку повномасштабної війни було запроваджено близько 70 нових онлайн-сервісів, спрямованих на полегшення ведення бізнесу, освітніх процесів та діяльності державних органів [4].

Цифрові рішення позитивно діють на розвиток підприємництва та національної економіки, проте потребують додаткових заходів у сфері кібербезпеки та захисту даних. Ще одним вагомим аспектом є податкове регулювання: запровадження єдиного податку для малого бізнесу, податкові пільги для IT-сфери та використання програмних реєстраторів розрахункових операцій (ПРРО) як інструменту детінізації економіки.

Однак, окрім позитивних змін, зберігаються й труднощі: високий рівень тіньового сектору, податкове навантаження на малий бізнес та складність адміністрування податків. Важливим залишається і питання боротьби з корупцією. В Україні діють електронне декларування доходів посадовців, створені спеціальні антикорупційні органи (НАБУ, НАЗК), а система Prozorro забезпечує відкритість державних закупівель. Проте 91,4% українців досі вважають корупцію поширеним явищем, що на 3,5% більше, ніж у 2023 році. Це доводить, що подолання корупційних практик потребує комплексного підходу та активної участі бізнесу і громадянського суспільства [18].

Важливим чинником взаємодії держави та бізнесу є міжнародні програми й інтеграційні процеси. Зокрема, Угода про асоціацію з ЄС передбачає поступове узгодження українського законодавства з європейськими стандартами, що відкриває нові перспективи для підприємців та розширює експортні можливості. Водночас імплементація норм ЄС вимагає великих фінансових і організаційних зусиль від українського бізнесу. Прикладом ефективної співпраці в цій сфері є проєкт Дія.Бізнес, спрямований на підтримку підприємців і стимулювання розвитку підприємницької екосистеми [60].

Протягом 2023 року мережа центрів Дія.Бізнес запустила шість освітніх програм для діючих підприємців і тих, хто лише планує власну справу. Участь у них взяли понад 16 тис. осіб, а загальний грантовий фонд склав 30,7 млн грн. Було проведено більш ніж 2,5 тис. заходів – від офлайн-семінарів у центрах до

бізнес-акселераторів, вебінарів, міжнародних форумів та онлайн-конференцій. Крім того, понад 8,9 тис. українців отримали безоплатні консультації, рівень задоволеності якими сягнув 92,8%. Найчастіше питання стосувалися оподаткування, права, доступу до фінансів та стратегій розвитку бізнесу [14].

У тому ж році Маркетплейс фінансових можливостей поповнився 130 новими програмами підтримки, з яких 56 були орієнтовані на регіональний бізнес. Серед них – допомога релокованим підприємствам, мікрокредитування на пільгових умовах та програми підвищення кваліфікацій. Загалом підприємці отримали доступ більш ніж до 400 різних фінансових інструментів (грантів, кредитів, лізингів, державних і міжнародних програм). У рамках трьох грантових хвиль 830 учасників отримали фінансову допомогу на суму 8,75 млн грн у межах міжнародної програми «EU4Business: відновлення, конкурентоспроможність та інтернаціоналізація МСП» [61].

Окрему увагу проєкт приділяє інтернаціоналізації українського бізнесу. У 2023 році було організовано 14 Національних павільйонів на міжнародних виставках у ЄС, США, Японії та ОАЕ, де 129 компаній представили свій експортний потенціал. Це дозволило підписати контракти на 352,3 млн грн, а в 2024 році очікується укладення нових угод на 184,7 млн грн. Також 1,9 тис. компаній отримали консультаційну підтримку з питань виходу на закордонні ринки [36].

Діяльність проєкту Дія.Бізнес демонструє позитивні зміни у розвитку підприємництва: розширення освітніх можливостей, фінансова підтримка, сприяння експорту та цифрові інструменти роблять бізнес-середовище більш привабливим. Це, у свою чергу, сприяє відновленню економіки та зміцненню позицій України на міжнародній арені.

Отже, співпраця бізнесу та держави в Україні є комплексним і багатоплановим процесом, що охоплює правове регулювання, механізми державно-приватного партнерства, цифровізацію, податкову політику та антикорупційні ініціативи. Попри позитивні результати, для подолання наявних викликів потрібен системний підхід та конструктивний діалог між владою й підприємницькою спільнотою.

2.2 Інституційні та організаційні механізми публічного управління у державно-бізнесовій сфері

Інституційні та організаційні механізми публічного управління у сфері взаємодії держави та бізнесу формують систему організаційних структур, регламентів, норм і практик, спрямованих на ефективне регулювання та координацію взаємовідносин між владними інституціями та приватним сектором. Їхня ефективність визначає не лише рівень економічної стабільності, а й перспективи довгострокового соціально-економічного зростання країни[38].

В українському контексті особливого значення набуває інституційна архітектура, яка поєднує органи виконавчої влади – Кабінет Міністрів України, Міністерство економіки, Міністерство фінансів, профільні відомства – із законодавчим органом, що визначає основи ведення підприємницької діяльності та встановлює правила функціонування ринку. Важливою складовою цього процесу є також участь громадських інституцій, бізнес-асоціацій, торгово-промислових палат, дорадчих комітетів і галузевих рад, які забезпечують комунікацію та баланс інтересів між державою та бізнесом [58, с. 125].

Система інституційних механізмів, що регулюють співпрацю між державними органами та приватним сектором в Україні, представляє собою складний комплекс організаційних структур, правових норм і практичних підходів, спрямованих на формування сприятливого середовища для економічного зростання. Схеми інституційних механізмів зображена на малюнку (див. рис. 2.2.1).

Ці механізми не просто забезпечують баланс інтересів, але й слугують фундаментом для подолання викликів, пов'язаних з воєнним станом, відновленням інфраструктури та інтеграцією в глобальну економіку. В умовах сучасної України, де економіка переживає трансформацію під впливом зовнішніх загроз і внутрішніх реформ, ефективність таких механізмів визначає не лише короткострокову стабільність, але й довгострокові перспективи сталого розвитку. Як зазначається в Стратегії відновлення, сталого розвитку та

цифрової трансформації малого і середнього підприємництва (МСП) на період до 2027 року, затвердженій Урядом 30 серпня 2024 року, ключовим пріоритетом є підтримка МСП як рушія економічного зростання, що вимагає тісної координації між державними інститутами та бізнесом. Ця стратегія, зокрема, акцентує увагу на операційному плані заходів на 2024–2027 роки, де передбачено впровадження інструментів для зниження бар'єрів, стимулювання інвестицій і посилення партнерств [13].

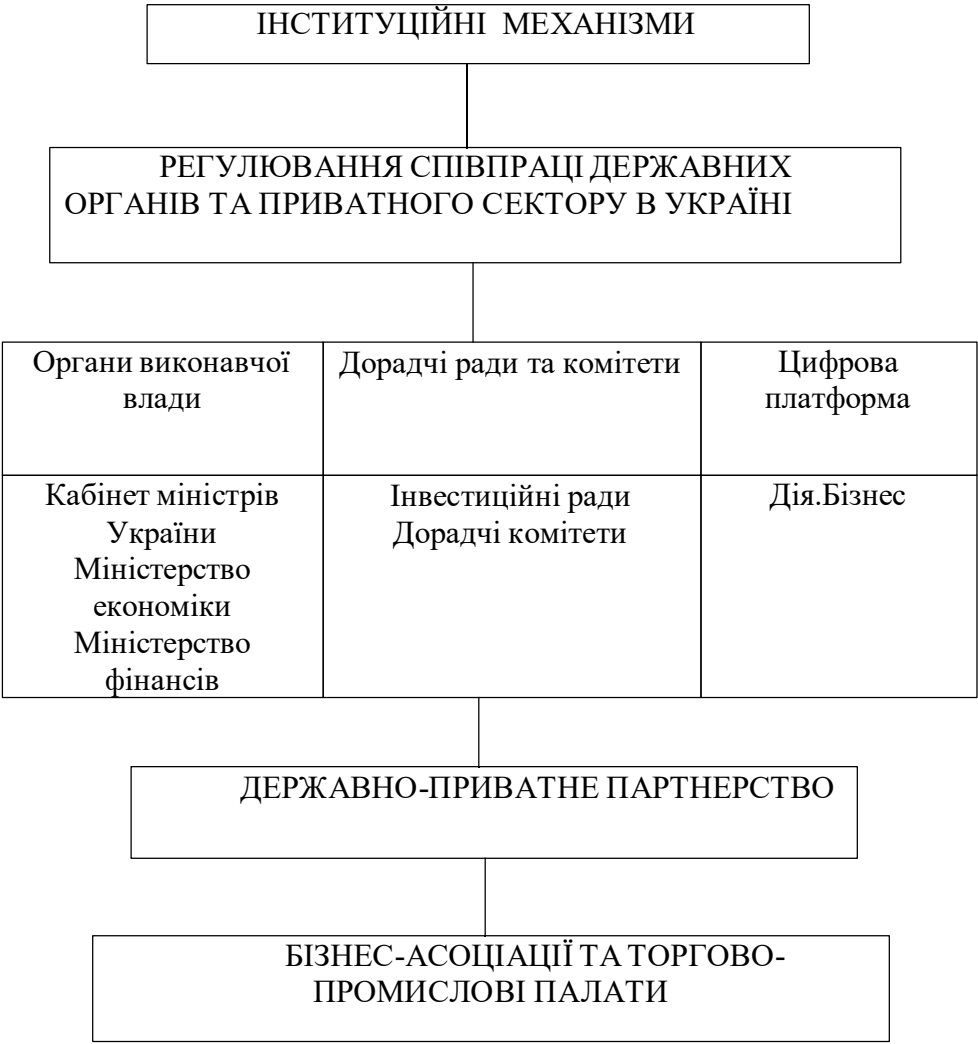


Рис. 2.2.1 Інституційні механізми регулювання співпраці між владою та бізнесом

Джерело: складено автором за [17]

Основу інституційної системи складають органи виконавчої влади, такі як Кабінет Міністрів України, Міністерство економіки, Міністерство фінансів, а

також галузеві відомства, відповідальні за регулювання ключових секторів економіки. Ці структури не лише формують політику, але й безпосередньо реалізують програми підтримки, наприклад, через грантові ініціативи та пільгове кредитування. Верховна Рада України відіграє роль законодавчого регулятора, визначаючи правила ведення підприємницької діяльності, стандарти прозорої конкуренції та механізми захисту інвестицій. Важливо відзначити, що законодавча база постійно еволюціонує: наприклад, у 2024–2025 роках були внесені зміни до законів про державно-приватне партнерство (ДПП) та концесії, спрямовані на усунення регуляторних бар'єрів і стимулювання інвестицій. Ці поправки, ухвалені відповідно до рекомендацій Світового банку, полегшують участь приватного сектору в проєктах відновлення, роблячи процедури тендерів більш конкурентними та прозорими [19].

Крім державних органів, значну роль у системі відіграють напівпублічні та громадські інститути, такі як бізнес-асоціації, торгово-промислові палати, інвестиційні ради та дорадчі комітети при органах влади. Ці платформи слугують мостом для діалогу, дозволяючи бізнесу впливати на формування політики. Наприклад, Європейська бізнес-асоціація (ЕБА) у своєму дослідженні «Business Forecast for 2025» зазначає, що 53% компаній-членів очікують зростання бізнесу в 2025 році, але лише за умови тіснішої співпраці з владою. Такі асоціації проводять регулярні опитування, які стають основою для корекції регуляторних норм. Аналогічно, торгово-промислові палати організовують форуми, де обговорюються питання, такі як спрощення митних процедур чи доступ до ринків ЄС, що особливо актуально в контексті Угоди про асоціацію [59, с. 45].

Одним із найефективніших інструментів інституційної взаємодії є державно-приватне партнерство (ДПП), яке дозволяє залучати приватні ресурси до реалізації державних проєктів з чітким розподілом ризиків і відповідальності. Визначення ДПП, закріплене в Законі України «Про державно-приватне партнерство» від 2010 року з подальшими змінами, підкреслює його як форму довгострокової співпраці для створення чи модернізації об'єктів інфраструктури. В Україні цей механізм набуває

особливого значення в поствоєнний період: за даними Мінекономіки, станом на 1 січня 2025 року укладено 200 договорів про ДПП, з яких активно реалізуються 22, переважно в транспортній та енергетичній сферах. Прикладами успіху є концесійні проєкти в портах Одеси та Херсона, де приватні інвестори взяли на себе модернізацію терміналів, забезпечивши інвестиції на суму понад 500 млн дол. США в 2024 році. Ще один приклад – будівництво доріг у рамках програми «Велике будівництво», де ДПП застосовується для фінансування та експлуатації автомагістралей, що дозволяє державі уникнути повного бюджетного навантаження. Таким чином, можна зазначити, що ДПП є ключовим інструментом для залучення іноземних інвестицій, особливо в соціально значущі проєкти, такі як реконструкція лікарень чи шкільних закладів [7].

Значним прогресом у розвитку інституційних механізмів стала цифровізація процесів управління, яка трансформує традиційні підходи до взаємодії держави з бізнесом. У 2024–2025 роках платформа «Дія» еволюціонувала від простого порталу послуг до повноцінної екосистеми, де понад 70% адміністративних процедур для підприємців доступні онлайн, що радикально знижує корупційні ризики та прискорює бюрократичні процеси. За даними Міністерства цифрової трансформації, у 2025 році в додатку «Дія» з'явилися нові функції, такі як генерація витягів з реєстрів та голосовий AI-асистент для консультацій [49, с. 298]. Особливе місце посідає «Дія.Бізнес» – цифрова платформа, орієнтована на підтримку малого і середнього бізнесу через освітні програми, консультації та доступ до фінансування. Протягом 2023–2025 років за підтримки міжнародних партнерів та соціально відповідального бізнесу реалізовано понад 3500 ініціатив, включаючи вебінари з маркетингу та грантові програми для ВПО. Опитування, проведені через «Дія.Бізнес», такі як Індекс активності бізнесу (UBI), надають владі дані про потреби підприємців в реальному часі. (див. рис. 2.2.2).

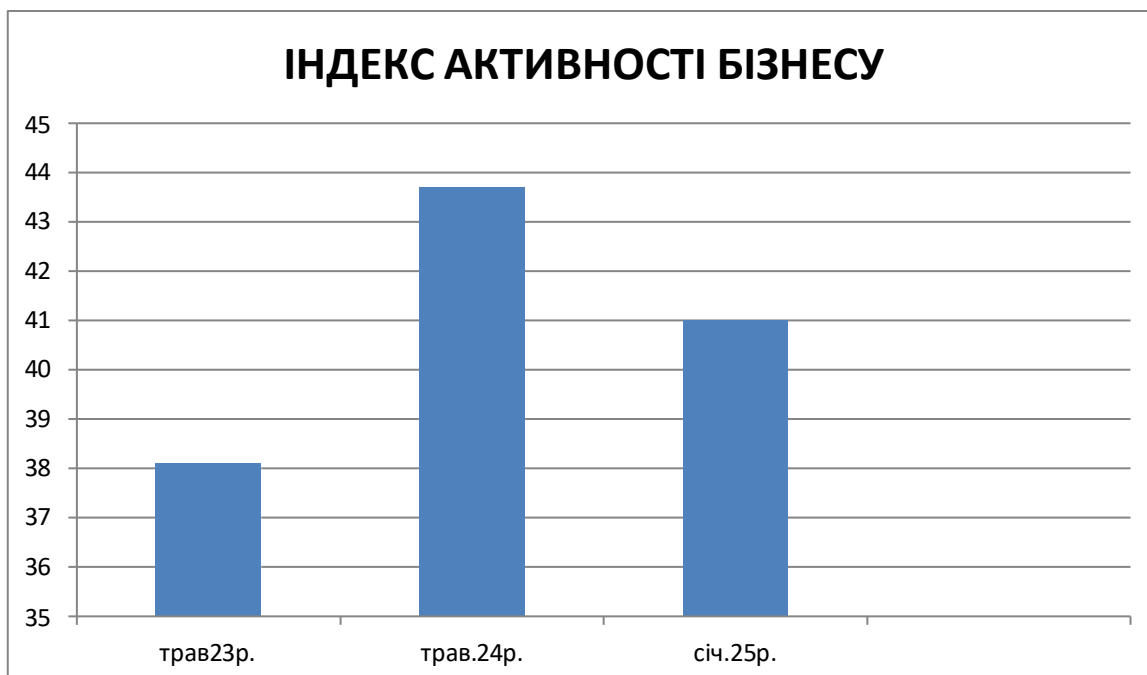


Рис. 2.2.2 Індекс активності бізнесу (опитування, проведені через «Дія.Бізнес»)

Джерело: складено автором за [17]

У травні 2024 року UBI сягнув 43,7 пунктів (за шкалою 0–100), демонструючи зростання порівняно з 38,1 у попередньому періоді, а в січні 2025 року – 41 пункт, що відображає сезонні коливання. Ці дані використовуються для коригування політики: наприклад, дайджест можливостей від «Дія.Бізнес» у січні 2025 року охопив оновлення щодо грантів для переробних підприємств на суму 1,788 млрд грн у 2024 році [55].

Статистичні індикатори підтверджують позитивні тенденції в економіці, підкріплені інституційними реформами. У 2024 році кількість зареєстрованих ФОПів зросла на 6,8% порівняно з 2023-м, досягнувши 763 тис. нових реєстрацій з початку війни, хоча й супроводжувалося 685 тис. закриттями через воєнні ризики. Обсяг прямих іноземних інвестицій перевищив 4,2 млрд дол. США, а в 2025 році прогнозується зростання завдяки програмам відновлення. За опитуваннями "Дія.Бізнес", 22,7% підприємців у 2024 році відзначили збільшення замовлень, а 80% МСП планують розширення або вихід на нові ринки. Доступність кредитів покращилася: частка бізнесів, які вважають

банківське фінансування доступним, зросла з 10% до 19% у 2024-му, а програма "Доступні кредити 5-7-9%" у 2024–2025 роках профінансувала агровиробників на мільярди гривень за підтримки Світового банку.

Щодо очікувань бізнесу, дані Національного банку України (НБУ) свідчать про поступове відновлення оптимізму. Динаміку індексу очікувань ділової активності (ІОДА) розглянемо на графіку (див. рис. 2.2.3).

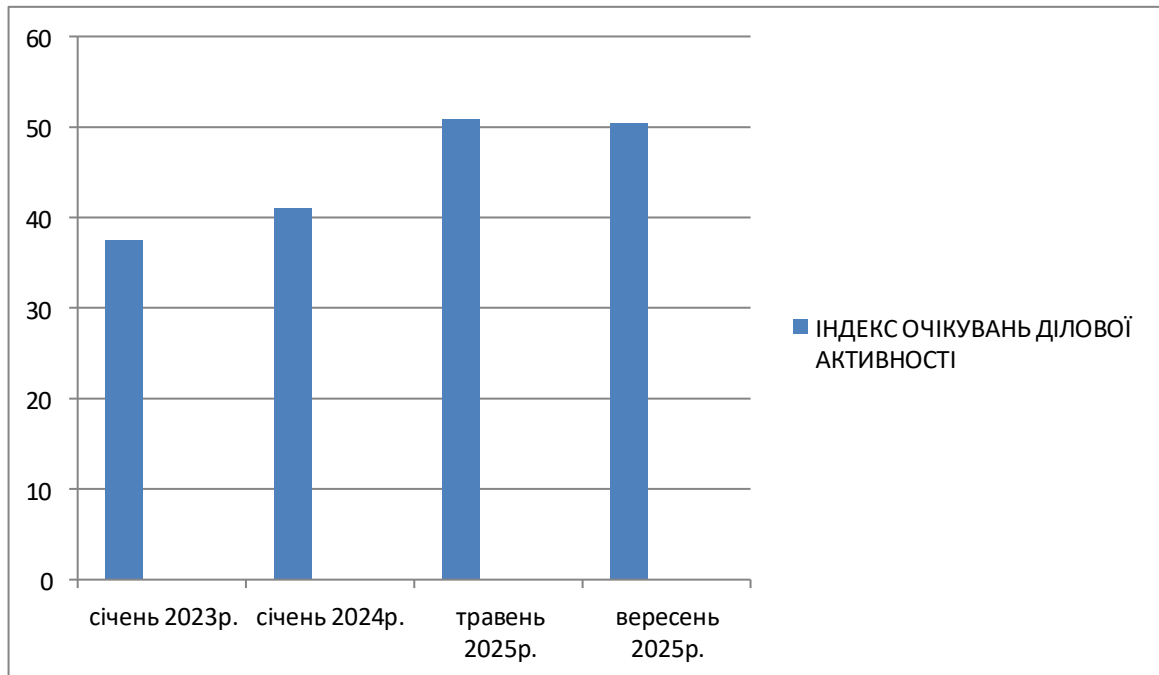


Рис. 2.2.3 Динаміка індексу очікувань ділової активності

Джерело: складено автором за [17]

У січні 2023 року ІОДА становив 37.5 пунктів, а в січні 2024 року становив 41 пункт. У травні 2025 року зріс до 50.8 пунктів. А у вересні 2025 року становив 50,4 пункти. Треба зазначити, що ІОДА з травня 2025 року перевищив нейтральний рівень 50 [52].

Наведена динаміка індексу очікувань ділової активності (ІОДА) свідчить про поступове відновлення та покращення настроїв бізнесу протягом аналізованого періоду. Якщо у 2023–2024 роках значення індексу залишалося суттєво нижчим за нейтральну позначку 50 пунктів, що відображало стримані

або переважно песимістичні очікування підприємств, то вже у 2025 році відбувається якісний зсув.

Підвищення ІОДА до 50,8 пунктів у травні 2025 року означає перехід від переважання негативних оцінок до більш оптимістичних очікувань бізнесу щодо майбутньої економічної ситуації. Хоча у вересні індекс дещо знизився до 50,4 пунктів, він все одно зберігся вище нейтрального рівня. Це вказує на стабілізацію та формування позитивних тенденцій у ділових очікуваннях, а також на те, що економічні агенти стали обережно, але впевненіше оцінювати перспективи власної діяльності та загального економічного середовища [50].

Отже, ці дані свідчать про перехід бізнесу від фази невизначеності до фази помірного оптимізму, що може бути ознакою поступового оздоровлення економічної ситуації та зростання впевненості підприємств у майбутніх умовах розвитку.

Важливим показником напрямку в якому бізнес очікує розвитку економічних процесів є індекс ділових очікувань (ІДО). Динаміку індексу ділових очікувань розглянемо на графіку . (див. рис. 2.2.4).

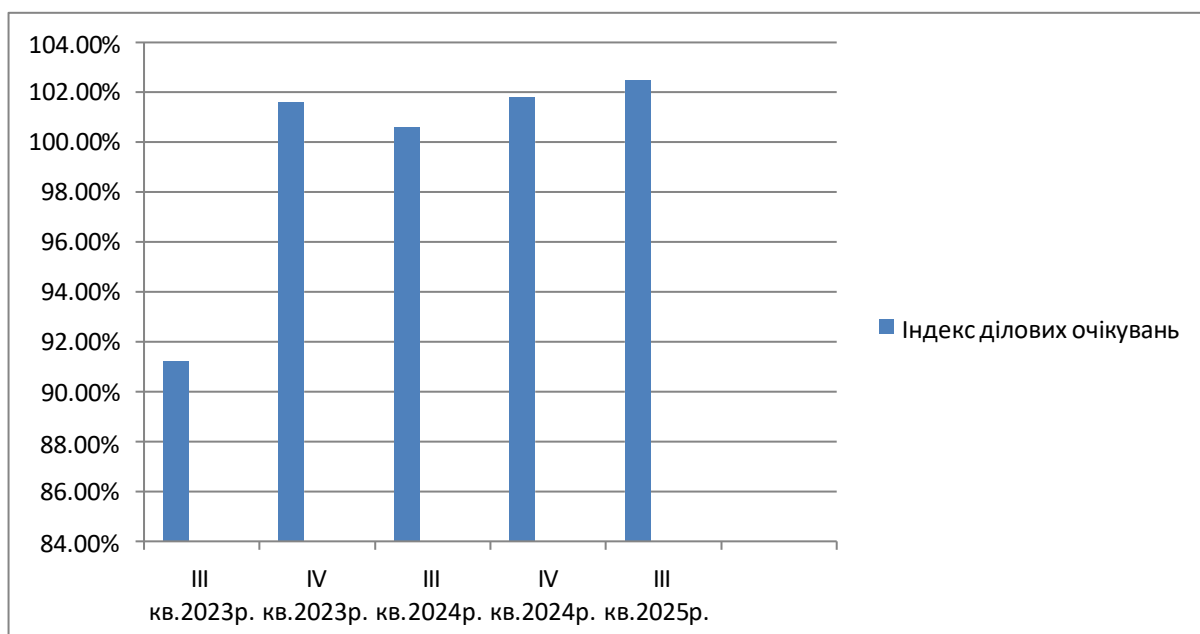


Рис. 2.2.4 Динаміка індексу ділових очікувань

Джерело: складено автором за [17]

Виходячи із діаграми можемо зауважити, що впродовж періоду з III кварталу 2023 року до III кварталу 2025 року індекс ділових очікувань демонструє загалом стабільну та помірно позитивну динаміку. У III кварталі 2023 року його значення становило 104,5 %, що свідчило про доволі високий рівень упевненості бізнесу у власних перспективах. Попри складні умови, пов'язані з війною та економічною нестабільністю, підприємства очікували зростання виробничих показників і покращення ринкової ситуації. У IV кварталі 2023 року індекс дещо знизився до 101,6 %, проте зберігся у зоні позитивних оцінок. Це означає, що загальний оптимізм не зник, хоча підприємства стали стриманішими у своїх прогнозах — імовірно, через посилення інфляційного тиску, сезонні коливання та інші зовнішні фактори. У

III кварталі 2024 року показник майже наблизився до нейтрального рівня (приблизно 100,6 %), що свідчить про підвищену обережність бізнесу. У цей час підприємства, очевидно, адаптувалися до наявних ризиків, утримуючись від надмірно оптимістичних оцінок, але й не демонстрували повернення до песимізму. Наприкінці 2024 року ситуація дещо змінилася: у IV кварталі індекс зріс до 101,8 %. Це може вказувати на певне пожвавлення очікувань — насамперед щодо інвестицій та оновлення виробничих потужностей. Разом із тим загальна оцінка економічних умов залишалася досить стриманою. У III кварталі 2025 року ІДО підвищився до 102,5 %, що свідчить про поступове відновлення впевненості підприємств у розвитку діяльності. Така динаміка вказує на адаптацію бізнесу до викликів і формування помірно позитивного бачення майбутньої економічної ситуації [17].

У підсумку можна зазначити, що протягом досліджуваного періоду індекс стабільно залишався вище позначки 100 %, що свідчить про переважання позитивних очікувань у бізнес-середовищі. Незважаючи на складні зовнішні умови, підприємства загалом очікували поступового покращення економічних перспектив і демонстрували здатність пристосовуватися до мінливого середовища. Ці показники відображають адаптацію бізнесу до воєнних умов, з акцентом на стабілізацію ланцюгів постачань та енергетики.

Гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами, відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС, є стратегічним елементом інституційних реформ. Це охоплює сфери конкуренції, публічних закупівель та фінансової звітності, де впроваджуються директиви ЄС щодо прозорості та антикорупційних заходів. У 2024–2025 роках імплементація цих норм сприяла залученню інвестицій: наприклад, у рамках програми ЄС для України бізнес отримав доступ до грантів на 2,5 млн євро для інноваційних проєктів з дедлайном у квітні 2025 року. Адаптація також посилює довіру інвесторів, як показано в Київському міжнародному економічному форумі 2024 року, де бізнес наголосив на необхідності прозорої взаємодії з владою для вступу до ЄС.

Проте інституційні механізми стикаються з суттєвими викликами, серед яких високий рівень тіньової економіки, оцінений у 26% ВВП у 2024 році (близько 800–900 млрд грн у 2025-му). За даними Мінекономіки та Ernst & Young, глобально тіньова економіка становить 11,8% ВВП, але в Україні вона виснажує бюджет на сотні мільярдів, переважно через ухилення від податків у торгівлі та агросекторі. Воєнна нестабільність посилює ризики: 20% експортерів не відновили операції з 2022 року через логістичні проблеми, а дефіцит кадрів та енергетичні кризи стримують зростання. Опитування НБУ у липні 2025 року показують стриманий оптимізм через інфляцію та обстріли. Крім того, закриття понад 25 тис. ІТ-ФОПів у першій половині 2025 року свідчить про волатильність у ключових секторах [60].

Для подолання цих бар'єрів необхідні комплексні заходи: вдосконалення податкового контролю, розширення ДПП у безпековій сфері (наприклад, розмінування) та посилення цифрового моніторингу. За оцінками, детінізація у 2025 році може принести 164 млрд грн додаткових надходжень.

Отже, інституційні механізми публічного управління у сфері взаємодії держави та бізнесу в Україні еволюціонують від реактивних до проактивних, поєднуючи традиційні інструменти з цифровими інноваціями та європейськими стандартами. Платформи як «Дія.Бізнес», реформи ДПП та стратегії підтримки МСП створюють основу для прозорого середовища, де бізнес може масштабуватися. Подальший розвиток залежить від подолання тіньової

економіки, стабілізації ризиків та поглиблення партнерств, що забезпечить не лише економічне зростання на 5–7% у 2025–2027 роках, але й соціальну стійкість. Успіх цих механізмів – у їхній адаптивності до реалій війни та післявоєнного відновлення, де держава та бізнес стають справжніми союзниками в побудові процвітаючої нації.

2.3 Вплив воєнного стану на характер взаємодії між владою та бізнесом

Повномасштабна війна та тривала економічна турбулентність істотно трансформували взаємодію між державними інституціями та бізнес-сектором в Україні, задавши нові параметри цієї взаємодії та актуалізувавши низку системних проблем. Відповідно до аналітичного звіту Програми розвитку ООН (UNDP), після початку російської агресії 64% представників мікро-, малого та середнього бізнесу були змушені тимчасово або повністю припинити свою діяльність. До кінця 2023 року кількість підприємств, які так і не відновили роботу, скоротилася до 9,6%, що свідчить про поступову адаптацію до воєнних реалій. Водночас рівень завантаження виробничих потужностей у секторі ММСП знизився до 45,7% у 2023 році проти довоєнних 72,4%, із прогнозованим зростанням до 56% у 2024 році [2].

Загальні втрати бізнесу залишаються значними: середня сума фінансових збитків становить 227 тис. доларів на одне підприємство, причому найбільший удар припав на будівельну галузь, а найменший – на підприємства аграрного сектору, телекомунікацій, маркетингу, консалтингу та дизайну. Суттєвою перешкодою продовжують бути регуляторні та адміністративні ускладнення, які в умовах воєнного стану проявилися ще гостріше. Одним з найболючіших аспектів є масові блокування податкових накладних. Дані Ради бізнес-омбудсмена вказують: лише у жовтні 2023 року було заблоковано документи на суму понад 5 млрд гривень. У липні 2024 року кількість заблокованих

накладних сягнула 262 тис. на суму 4,5 млрд гривень, що на 10% більше порівняно з червнем. Такі дії спричиняють суттєві касові розриви, затримки господарської діяльності та змушують підприємства витратити значні ресурси на процес їх оскарження [23].

Не менш критичними є проблеми, пов'язані з логістичними ускладненнями на державному кордоні. Черги та тривалі перевірки на митниці ускладнюють своєчасне постачання товарів, що є особливо ризиковим для експортоорієнтованих компаній. Згідно з опитуванням за червень 2023 року, 16,5% підприємців вказували на логістичні бар'єри як одну з ключових перешкод у своїй діяльності. Така ситуація не лише знижує ефективність операцій, але й ставить під загрозу контрактні зобов'язання, послаблює позиції української продукції на зовнішніх ринках та погіршує конкурентоспроможність.

Проблеми у взаємодії бізнесу та держави ускладнюються також випадками зловживання владними повноваженнями з боку посадових осіб. У червні 2023 року 15,9% опитаних підприємців повідомили про непрозорі дії, надмірні перевірки та порушення регуляторних процедур. Загалом, упродовж 2023 року 65,4% представників ММСП заявили про стійкі перешкоди у комунікації з органами влади, що демонструє системний характер адміністративного тиску, який стримує розвиток підприємництва та негативно впливає на інвестиційний клімат [16].

Корупція залишається одним зі структурних чинників, які суттєво ускладнюють взаємовідносини між державою та приватним сектором. За результатами опитування, проведеного агенцією Info Sapiens для Національного антикорупційного бюро у 2024 році, 57% бізнесу вказали на зростання рівня корупції, що на 10 відсоткових пунктів більше, ніж у 2023 році. У суспільному вимірі корупція посідає друге місце після військової загрози: у 2024 році 79,4% громадян і 76% бізнесменів розглядали її як надзвичайно серйозну проблему. Найбільш корумпованими сферами, за оцінками підприємців, залишаються митниця, енергетичні підприємства, правоохоронні структури, будівельний сектор і земельні відносини [21].

Попри те що сприйняття корупції є високим, частка підприємців, які особисто зіштовхувалися з корупційним тиском, також збільшилася – до 23,2% у 2024 році, що на 7,8 відсоткових пунктів більше порівняно з 2023-м. Натомість готовність бізнесу повідомляти про корупційні випадки знизилася до 21,3%, тоді як у 2022–2023 роках цей показник становив 26–27%. Така тенденція може сигналізувати про поступове падіння довіри до антикорупційних інституцій або страх перед можливими наслідками викриття схем (див. рис. 2.3.1).

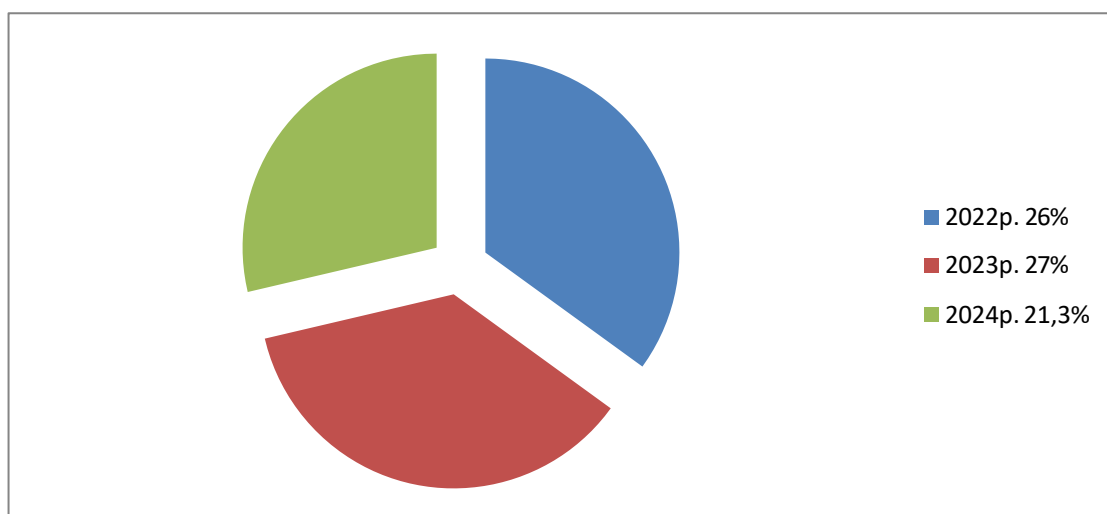


Рис. 2.3.1 Частка бізнесу , яка готова повідомлять про факти корупційних проявів

Джерело: складено автором за [21]

Загалом, аналіз статистичних даних за 2023-2024 роки демонструє тенденцію до зростання корупційних ризиків у взаємодії між владою та бізнесом в Україні. Це підкреслює необхідність посилення антикорупційних заходів, зокрема у сферах митниці, енергетики, правоохоронних органів та будівництва, а також підвищення ефективності роботи антикорупційних інституцій для створення сприятливого бізнес-клімату та залучення інвестицій.

Війна та економічна нестабільність суттєво вплинули на ринок праці України, спричинивши значні зміни в його структурі та функціонуванні. Згідно

з опитуванням, проведеним компанією Deloitte у 2023 році, 80% українських бізнес-лідерів вважали, що політична нестабільність має найсильніший вплив на ринок праці. Водночас майже 30% з них очікували зменшення цього впливу в наступні 2-4 роки [21].

Паралельно війна суттєво трансформує ринок праці. За опитуванням Deloitte (2023), 80% бізнес-лідерів відзначили сильний вплив політичної нестабільності на ринок праці, хоча майже третина очікує його зменшення у середньостроковій перспективі. Масштабні мобілізаційні процеси, внутрішня та зовнішня міграція призвели до скорочення трудових ресурсів: за даними Міністерства економіки, станом на листопад 2024 року близько 8 млн громадян були економічно неактивними. Дефіцит кадрів охопив фактично всі галузі. У відповідь бізнес почав інтенсивніше залучати до роботи жінок, молодь і старших людей, включаючи сферу важкої промисловості та будівництва. Подекуди жінки опановують професії, що раніше вважалися суто чоловічими, наприклад, операторів технічного обладнання [24].

Попри виклики, ринок праці демонструє ознаки стабілізації. У лютому 2025 року роботодавці розмістили 98 736 вакансій, що на 4% більше, ніж у січні, а загальний рівень активності ринку до березня 2025 року відновився на 93% від довоєнного рівня. Найвищу динаміку зростання пропозиції роботи зафіксовано у Житомирській області (+7%) та у кількох регіонах Центральної та Західної України (+6%) [23]. Утім, у прифронтових зонах становище підприємств значно складніше: понад 60% ММСП у цих регіонах повідомили про погіршення фінансових показників улітку 2024 року через руйнування інфраструктури та логістичні труднощі.

З метою пом'якшення негативних наслідків воєнної ситуації уряд України реалізує низку програм для підтримки підприємництва: надає гранти, кредитні стимули, розвиває індустріальні парки та заохочує виробництво з високою часткою доданої вартості. Прогноз зростання ВВП у 2025 році становить 2,7%, однак динаміка обмежується бойовими діями, ризиками безпеки та нестачею кваліфікованих кадрів [19].

Таким чином, війна спричинила значні економічні втрати, порушення логістичних ланцюгів та дефіцит кадрів, що суттєво змінило умови ведення бізнесу. Адміністративні та регуляторні бар'єри, особливо блокування податкових накладних та проблеми з логістикою на кордоні, створюють додаткові труднощі для підприємців. Корупція залишається однією з найгостріших проблем, що підриває довіру до державних органів та стримує інвестиційну привабливість країни. Ринок праці зазнав значних трансформацій, включаючи втрату робочої сили та зміну гендерних ролей у сфері зайнятості.

Попри ці виклики, український бізнес демонструє гнучкість та адаптивність, активно залучаючи нові категорії працівників та адаптуючись до нових реалій. Уряд України впроваджує заходи для підтримки бізнесу та стимулювання економіки, проте тривалі бойові дії та ризики безпеки обмежують потенціал економічного зростання. Необхідні комплексні реформи, спрямовані на спрощення податкового адміністрування, оптимізацію митних процедур, забезпечення прозорості регуляторних процесів та посилення антикорупційних заходів, для створення сприятливого бізнес-клімату та стимулювання економічного зростання в умовах війни та економічної нестабільності [19].

Отже, запровадження воєнного стану докорінно змінило характер взаємодії між владою та бізнесом в Україні, перевівши її у режим підвищеного ризику, адаптації та ситуативного реагування. Аналіз статистичних і аналітичних даних засвідчує, що, поряд із безпрецедентними економічними втратами, війна загострила наявні структурні проблеми — регуляторний тиск, логістичні обмеження, дефіцит трудових ресурсів і корупційні ризики, які суттєво ускладнюють підприємницьку діяльність. Водночас трансформація ринку праці та поступове відновлення ділової активності свідчать про високу адаптивність українського бізнесу до кризових умов. Роль держави в цих умовах зміщується від суто контролюючої до підтримувальної та координаційної, що проявляється у впровадженні програм фінансової допомоги, стимулюванні зайнятості та розвитку виробництва із високою доданою вартістю. Таким чином, ефективність подальшої взаємодії влади та

бізнесу в умовах війни безпосередньо залежить від спроможності держави знизити адміністративні бар'єри, посилити антикорупційні механізми та забезпечити прогнозоване й прозоре регуляторне середовище, яке стане основою для економічної стійкості та післявоєнного відновлення.

Висновки до розділу 2

У розділі 2 здійснено комплексний аналіз сучасного стану та особливостей взаємодії між органами публічної влади та бізнесом в Україні, що дало змогу виявити ключові тенденції, проблеми й перспективи розвитку цієї взаємодії в умовах глибоких економічних і суспільних трансформацій. Установлено, що державно-бізнесова співпраця має багатовимірний характер і формується через поєднання правового регулювання, інституційних та організаційних механізмів, фінансово-економічних інструментів, цифрових сервісів, а також антикорупційних ініціатив. Саме узгодженість і послідовність застосування цих елементів визначають рівень сприятливості бізнес-середовища, інвестиційну привабливість країни та здатність економіки адаптуватися до кризових викликів.

Доведено, що регуляторна політика держави відіграє системоутворюючу роль у взаємодії з бізнесом, оскільки встановлює «правила гри» для підприємницької діяльності. Попри реалізацію заходів дерегуляції та спрощення адміністративних процедур, українське підприємницьке середовище все ще характеризується значним рівнем бюрократичного навантаження, частими змінами нормативно-правових актів і складністю податкового адміністрування. Це обмежує можливості довгострокового стратегічного планування, знижує передбачуваність державної політики та стримує інвестиційну активність бізнесу. Водночас зазначено, що поступове скорочення дозвільних процедур і впровадження електронних форматів взаємодії створюють потенціал для подальшого зменшення регуляторних бар'єрів.

У ході дослідження встановлено, що державно-приватне партнерство є одним із ключових інструментів залучення приватного капіталу до реалізації

суспільно значущих проєктів і модернізації інфраструктури. Проте національна практика засвідчує наявність істотного розриву між кількістю формально укладених договорів та фактичним рівнем їх реалізації. Це вказує на недостатню інституційну спроможність у сфері підготовки, супроводу й контролю проєктів ДПП, а також на потребу вдосконалення контрактних механізмів, розподілу ризиків і прозорості процедур. Водночас успішні приклади концесійних і інфраструктурних проєктів підтверджують, що за належних умов ДПП може стати дієвим інструментом економічного відновлення та розвитку.

Особливу увагу в розділі приділено інституційним і організаційним механізмам публічного управління, які забезпечують координацію взаємодії між державними органами та приватним сектором. З'ясовано, що система таких механізмів в Україні охоплює органи виконавчої та законодавчої влади, бізнес-асоціації, торгово-промислові палати, дорадчі ради, інвестиційні комітети та інші форми публічно-приватного діалогу. Їх функціонування сприяє узгодженню інтересів сторін, формуванню зворотного зв'язку та корекції державної політики з урахуванням потреб бізнесу. Разом із тим ефективність цієї системи значною мірою залежить від рівня довіри, прозорості процедур і реальної спроможності інституцій впливати на процес ухвалення рішень.

Доведено, що цифровізація державного управління є одним із найдинамічніших і найбільш результативних напрямів розвитку взаємодії між владою та бізнесом. Запровадження цифрових платформ і сервісів значно скорочує трансакційні витрати, підвищує доступність адміністративних послуг, зменшує корупційні ризики та формує більш клієнтоорієнтовану модель публічного адміністрування. Водночас активне використання цифрових інструментів актуалізує проблеми кібербезпеки, захисту персональних даних і стійкості інформаційних систем, що потребує додаткових інвестицій та інституційної уваги.

Окремо встановлено, що запровадження воєнного стану істотно змінило характер взаємодії влади та бізнесу, перевівши її у режим підвищеної невизначеності та антикризового управління. Війна загострила наявні

структурні проблеми — логістичні обмеження, дефіцит трудових ресурсів, фінансові втрати підприємств і зростання адміністративного тиску. Разом із тим виявлено високий рівень адаптивності українського бізнесу, який демонструє здатність швидко змінювати організаційні моделі, ринки збуту та структуру зайнятості. Роль держави в цих умовах поступово трансформується від переважно контролюючої до підтримувальної й координаційної, що проявляється у впровадженні програм фінансової допомоги, стимулюванні зайнятості та розвитку виробництв із високою доданою вартістю.

Загалом зроблено висновок, що підвищення ефективності взаємодії між владою та бізнесом в Україні можливе лише за умови комплексного й системного підходу, який передбачає стабілізацію регуляторного середовища, посилення інституційної спроможності реалізації державно-приватних проєктів, масштабування цифрових інструментів, зниження рівня тіньової економіки та послідовну боротьбу з корупцією. Саме така модель взаємодії створює передумови для економічної стійкості, відновлення та сталого розвитку країни в умовах війни й у післявоєнний період, забезпечуючи баланс публічних і приватних інтересів та формуючи основу для довгострокового зростання.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА БІЗНЕСУ

3.1 Проблеми та бар'єри ефективної взаємодії держави і бізнесу

Взаємовідносини держави та бізнес-сектору в Україні супроводжуються низкою системних викликів, які стримують економічний розвиток, послаблюють інвестиційну привабливість та знижують загальну ефективність функціонування ринкових механізмів. Однією з ключових проблем залишається надмірна бюрократизація, що істотно ускладнює як процедури відкриття підприємств, так і подальшу операційну діяльність компаній. Тривалі адміністративні процеси, часті зміни регуляторних норм та нестабільність законодавчої бази формують додаткові ризики для бізнесу й негативно впливають на конкурентні позиції українських виробників і сервісних компаній у міжнародному економічному просторі [34].

Результати дослідження Індексу регуляторного навантаження за 2024 рік, що охоплював Україну та п'ять інших держав: Словаччину, Угорщину, Польщу, Чехію й Грузію, свідчать про те, що рівень бюрократичного тиску в Україні є одним із найвищих серед порівнюваних країн. Процес створення промислового малого чи середнього підприємства в Україні займає 64 години, що значно перевищує аналогічні показники в сусідніх державах: у Польщі, наприклад, цей процес триває лише 19 годин. Подібну тенденцію демонструє й сфера готельного бізнесу: відкриття невеликого готелю в Україні вимагає 79 годин, тоді як у Польщі 24 години, попри жорсткі санітарні вимоги. Додаткові труднощі виникають і під час дотримання вже існуючих регуляторних норм: українські підприємства витрачають на ці процедури приблизно 192 години на рік. Хоча цей показник і нижчий, ніж у Словаччині (272 години), проте він залишається суттєвим гальмом для підприємницької активності. Вплив бюрократії посилюється надмірною мінливістю нормативно-правового

середовища: упродовж 2024 року в Україні зафіксовано 35 змін до ключових регуляторних актів – найбільше серед усіх країн, включених до дослідження. Це свідчить про відсутність стабільності, що є критично важливою для довгострокового бізнес-планування.

Узагальнюючи, ці чинники створюють серйозні перешкоди для започаткування та ведення підприємницької діяльності, формуючи додаткові ризики для бізнес-середовища й погіршуючи конкурентоспроможність українських компаній на світових ринках. Подолання зазначених бар'єрів можливе лише за умов комплексної модернізації регуляторної системи, оптимізації адміністративних процедур та підвищення передбачуваності державної політики [1].

Не менш важливим аспектом взаємодії держави з бізнесом є податкове регулювання. Хоча в Україні реалізовано низку ініціатив, спрямованих на підтримку підприємництва – зокрема, спрощену систему оподаткування для малого бізнесу, податкові стимули для ІТ-галузі та інструменти детінізації через ПРРО, – загальна оцінка податкового середовища залишається низькою. За даними опитування Європейської Бізнес Асоціації за 2023 рік, лише 8% компаній вважають податкову систему сприятливою, тоді як 40% респондентів оцінюють її як стримувальний фактор для розвитку та залучення інвестицій. Показник податкового індексу знизився до 2,85 з 5, що демонструє переважно негативне ставлення бізнесу до податкової політики [47].

У 2024 році тенденція погіршилася: 36% компаній заявили, що податковий режим ускладнює їхній розвиток. Інтегральна оцінка податкового індексу зменшилася до 2,64 бала, зберігаючи критичний характер оцінювання. Найнижчий результат отримала якість податкового законодавства – 2,46 бала, що є наслідком надмірної мінливості норм, суперечностей між окремими положеннями та загальної складності регуляторних вимог. Процедури адміністрування податків також залишаються громіздкими: у 2024 році 44% підприємців оцінили підготовку звітності як складну, ще 41% назвали її лише прийнятною. Найчастіше бізнес відзначає значні часові витрати,

непродуманість та поспіх у впровадженні нових правил, а також недостатню ясність законодавчих норм [11].

Посилення фіскального навантаження на підприємства, що відображено зокрема на графічних матеріалах, формує додатковий тиск на бізнес-середовище та потребує системного перегляду державної податкової політики з урахуванням потреб і можливостей реального сектору економіки (див. рис. 3.1.1).

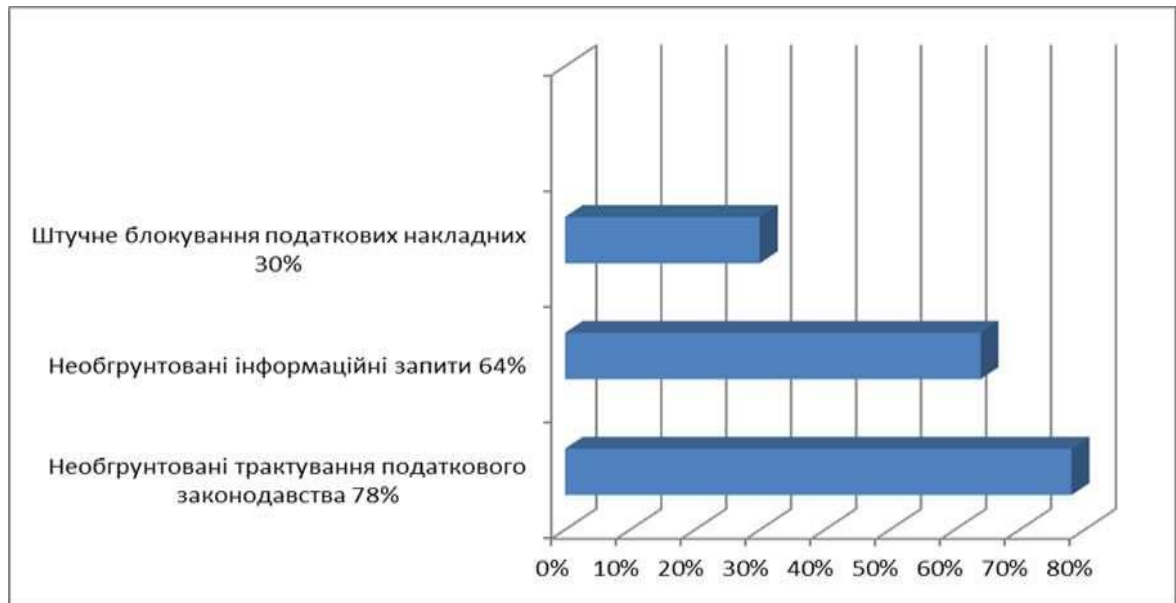


Рис. 3.1.1 Фіскальний тиск

Джерело: складено автором за [17]

У 2024 році лише незначна частка підприємств – близько 7% – не зазнала жодних форм податкового або адміністративного тиску. Водночас 41% опитаних бізнесів повідомили про суттєве посилення фіскального тиску з боку контролюючих органів. Найпоширенішими проявами таких дій стали довільні, а подекуди й неправомірні інтерпретації норм податкового законодавства, про що заявили 78% респондентів. Крім того, 64% підприємств стикнулися з надмірними або необґрунтованими інформаційними запитами від податкових органів, а 30% – із випадками штучного блокування податкових накладних. Значним системним ризиком залишається високий рівень тінізації економічних процесів: у 2023 році 44,2% компаній повідомили про випадки блокування

накладних, що свідчить про масовість тіньових схем та складність процесів детінізації [22].

Таким чином, попри впровадження урядових ініціатив, спрямованих на вдосконалення податкової політики, мікро- та малий бізнес продовжують стикатися з численними регуляторними бар'єрами. Поточна ситуація засвідчує необхідність глибшого реформування податкової системи, зокрема оптимізації процедур адміністрування та зменшення частки дискреційних рішень контролюючих органів.

Антикорупційна політика залишається одним із ключових напрямів державної взаємодії з бізнесом. За інформацією Єдиного державного реєстру осіб, які вчинили корупційні або пов'язані з корупцією правопорушення, від початку повномасштабної війни до жовтня 2024 року судами було винесено 6 877 обвинувальних вироків. Проте лише у 1,5% випадків застосовано покарання у вигляді позбавлення волі, тоді як у переважній більшості — 98% — суди обмежилися штрафними санкціями. Найвищу кількість вироків зафіксовано у Львівській (172 випадки), Вінницькій (151) та Одеській (115) областях [5]. Графічні дані (див. рис. 3.1.2) ілюструють зміни Індексу сприйняття корупції (CPI) протягом останнього десятиліття.

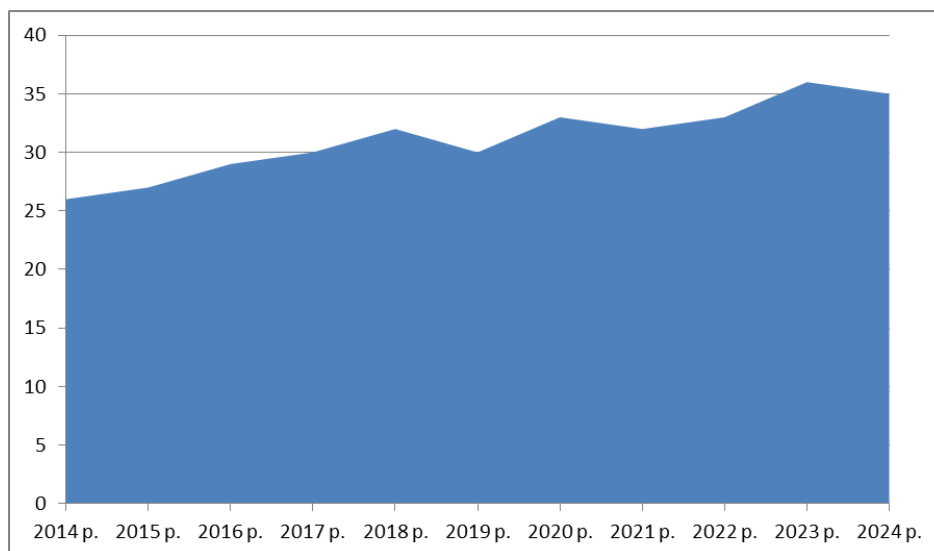


Рис. 3.1.2 Індекс сприйняття корупції

Джерело: складено автором за [8]

У 2024 році Україна отримала 35 зі 100 балів, посівши 105-ту позицію зі 180 країн за оцінкою Transparency International. Порівняно з 2023 роком, коли показник становив 36 балів і країна займала 104-те місце, ситуація дещо погіршилася, що вказує на збереження суттєвих корупційних ризиків у державному управлінні [19].

У жовтні 2024 року в Україні була запроваджена система фінансового заохочення осіб, які надають інформацію, що сприяє розкриттю корупційних правопорушень. Одним із перших прикладів її практичного застосування стала виплата підприємцю Євгену Шевченку, який отримав від держави близько 320 тис. доларів США за допомогу у виявленні корупційної схеми, пов'язаної з хабарем у розмірі 5 млн доларів. Запуск цього механізму розглядається як важливий крок у зміцненні антикорупційної політики та гармонізації українських практик із підходами, що діють у країнах Європейського Союзу.

Попри впровадження нових інструментів протидії корупції, громадська думка свідчить про збереження високого рівня недовіри до антикорупційних зусиль. За результатами опитування, проведеного НАЗК восени 2024 року, 79,4% населення вважають корупцію надзвичайно гострою проблемою, що на 7,8 відсоткових пунктів більше порівняно з попереднім роком. Аналогічну позицію поділяє і бізнес-середовище: 76% представників підприємницького сектору оцінюють корупційну загрозу як критичну. На думку респондентів, найбільш корумпованими залишаються судові інституції (4,49 бала з 5 можливих), митні органи (4,4) та прикордонна служба (4,26), що демонструє глибину структурних проблем у цих сферах (див. дод. А, рис. А.1).

Отже, попри впровадження нових інструментів та певні позитивні зрушення в антикорупційній політиці, подолання корупції в Україні залишається довготривалим і складним процесом, що потребує системного підходу та активної взаємодії держави, бізнесу й громадянського суспільства. Ефективна співпраця між владою та підприємницьким сектором є важливою передумовою економічного зростання, однак навіть за наявності державних сервісів, таких як «Дія.Бізнес», ця взаємодія нашоується на низку суттєвих бар'єрів [10].

Одним із найбільш проблемних аспектів залишається корупційний тиск. За результатами опитувань 2024 року, 57% представників бізнесу відзначили зростання рівня корупції, що становить приріст на 10 відсоткових пунктів порівняно з 2023 роком. Це свідчить про те, що корупційні прояви й надалі значною мірою впливають на умови ведення підприємницької діяльності.

Окрім корупції, підприємці зіштовхуються з численними регуляторними труднощами, визначеними в аналітичних звітах Офісу ефективного регулювання (BRDO). Так, 64,9% бізнесів повідомили про проблеми, пов'язані з блокуванням податкових накладних, що створює значні ускладнення в організації фінансових операцій та управлінні оборотним капіталом. Важливим стримувальним фактором залишаються і логістичні проблеми: 31,4% опитаних відзначили тривалі затримки на митних пунктах пропуску, які перешкоджають безперебійному функціонуванню ланцюгів постачання. Крім того, 28,3% підприємців зафіксували випадки зловживання регуляторними повноваженнями з боку окремих державних структур, що свідчить про недостатній рівень дерегуляції та потребу в подальшій модернізації механізмів державного нагляду й контролю (див. дод. В, рис. В.1).

Додатковим викликом, який істотно ускладнює функціонування українських підприємств, є нестача кваліфікованих фахівців. Статистичні дані за 2024 рік засвідчують, що понад 61% компаній зіткнулися з кадровим дефіцитом, що особливо гостро відчувається у сегменті малого та середнього бізнесу [21]. Така ситуація знижує продуктивність, ускладнює розширення виробництва та впровадження інноваційних рішень [25].

Попри наявні труднощі, проєкт «Дія.Бізнес» продовжує залишатися важливим інструментом державної підтримки підприємницької активності. У 2023 році в рамках цієї платформи було організовано понад 2 500 освітніх заходів, а більше 8 900 підприємців отримали безоплатні консультації. Рівень задоволеності наданими послугами становив 92,8%, що свідчить про високу ефективність ініціативи. Проте виявлені проблеми вказують на необхідність подальшого удосконалення механізмів взаємодії між державним сектором та

бізнесом, зокрема щодо зменшення адміністративного тиску, протидії корупції та формування більш сприятливого середовища для розвитку підприємництва.

Отже, можна дійти висновку, що співпраця між владою та бізнесом є вирішальним чинником побудови стійкої економічної моделі в Україні, однак її результативність все ще стримується низкою структурних перешкод. До найвагоміших серед них належать високий рівень корупційних практик, надмірне бюрократичне навантаження, нестабільність нормативно-правового поля, складність податкових процедур та дефіцит компетентних кадрів. Актуальні дослідження підтверджують посилення корупційного та фіскального тиску, що негативно позначається на здатності країни залучати інвестиції. Адміністративні бар'єри – включно із затримками на митних пунктах, частими змінами у регуляторних актах та громіздкою податковою звітністю — істотно ускладнюють роботу підприємств, особливо тих, що належать до МСП.

Разом із тим, державні ініціативи, зокрема «Дія.Бізнес», демонструють позитивний вплив на розвиток підприємництва, забезпечуючи доступ до знань, консультацій та освітніх ресурсів. Для поглиблення ефективності взаємодії між державою та бізнесом необхідно реалізувати комплекс реформ, орієнтованих на боротьбу з корупцією, модернізацію регуляторної системи, підвищення прозорості податкових механізмів та розвиток людського капіталу. Подолання цих бар'єрів сприятиме зміцненню конкурентоспроможності українських компаній, покращенню умов для інвестування та створенню бази для стійкого економічного зростання країни.

3.2 Запровадження цифрових та інноваційних механізмів у взаємодії влади і бізнесу

Упродовж останнього десятиліття цифрові технології поступово перетворилися на один із ключових інструментів модернізації державного управління та удосконалення економічної взаємодії в Україні. Особливої

актуальності ці процеси набули після початку масштабних реформ, спрямованих на дерегуляцію, зниження корупційних ризиків і наближення національної інституційної системи до європейських стандартів. У цих умовах цифровізація державних сервісів стала не просто технологічним нововведенням, а необхідною умовою для формування передбачуваного та ефективного середовища, у якому бізнес може функціонувати без надмірних адміністративних навантажень. З огляду на те, що війна внесла суттєві корективи в економічні процеси, впровадження інноваційних рішень у систему державних послуг перетворилося також на важливий елемент забезпечення стійкості та адаптивності підприємницького сектора [32].

Одним з найпомітніших результатів цифрової трансформації стало створення загальнонаціональної платформи електронних послуг, яка суттєво змінила інфраструктуру взаємодії між державою та бізнесом. Платформа «Дія» сформувала нову концепцію державного сервісу, у якій пріоритетом стали автоматизовані процеси, відсутність особистого контакту з чиновником та інтеграція розрізнених реєстрів у єдиний технологічний простір. Ця модель дозволила значною мірою послабити вплив традиційних бюрократичних механізмів, які тривалий час залишалися джерелом корупційних практик і невинуватених затримок у роботі бізнесу. Внаслідок цього зросла не лише швидкість отримання адміністративних послуг, а й рівень прозорості державної діяльності.

Важливою складовою цієї екосистеми стало спрямування державної цифрової політики на потреби підприємництва. Платформа «Дія.Бізнес» стала комплексним інструментом, який виходить далеко за межі звичайного інформаційного ресурсу. Вона надає можливість відкрити бізнес онлайн, отримати консультаційну підтримку, подати документи на участь у програмах державного стимулювання, знаходити партнерів та інвесторів. Такий підхід значно зменшив бар'єри для входу в підприємницьку діяльність, оскільки підприємці отримали змогу виконувати ключові адміністративні дії у кілька кліків, не витрачаючи час на фізичні візити до державних установ [27].

Паралельно з розвитком електронних сервісів суттєво модернізувалася й система податкового адміністрування. Хоча саме ця сфера традиційно була одним із найбільш конфліктних пунктів у відносинах між державою та підприємцями, цифрові рішення суттєво змінили ситуацію. Електронний кабінет платника податків, автоматизація звітності, інтеграція даних і цифрові сервіси взаємодії з ДПС спростили облік, мінімізували кількість технічних помилок і скоротили кількість прямих контактів із податковими інспекторами. Водночас, незважаючи на окремі недоліки системи моніторингу та блокування податкових накладних, автоматизація все ж дала змогу зменшити можливості для втручання посадовців і забезпечила більшу передбачуваність податкових процедур [37].

Значні зміни відбулися й у сфері використання державних електронних реєстрів, які стали фундаментом для взаємодії між органами влади та бізнесом. Оцифрування даних, їхнє об'єднання та створення наскрізних електронних систем дозволили позбутися численних дублюючих процедур, які раніше були обов'язковими для отримання дозволів чи підтверджувальних документів. Завдяки інтеграційній платформі «Трембіта» забезпечено швидкий обмін даними між установами, що суттєво зменшило тривалість адміністративних процесів. Відсутність потреби у додаткових довідках, підтвердженнях та паперових документах стала одним із найважливіших чинників підвищення зручності державних послуг.

Водночас важливу роль у цифровій модернізації бізнес-середовища відіграли електронні закупівлі, реалізовані через систему Prozorro. Цей інструмент створив унікальну прозору модель публічних торгів, що забезпечила відкриту конкуренцію та мінімізувала можливості для маніпулювання умовами тендерів. Для бізнесу це означає рівні можливості доступу до державних контрактів та прогнозованість правил участі в закупівлях. Модернізація цієї системи дала можливість не лише оптимізувати витрати бюджету, а й збільшити кількість учасників ринку, що свідчить про зростання довіри підприємців до цифрових механізмів держави.

Певні інноваційні зрушення помітні й у сфері регуляторної політики. Сучасні інструменти аналізу даних, електронні модулі оцінки регуляторного впливу, цифрові калькулятори витрат на виконання нормотворчих вимог дозволяють проводити якіснішу оцінку наслідків адміністративних рішень. Завдяки цьому органи влади отримують змогу формувати більш обґрунтовані регуляторні акти, а бізнес — відстежувати процес їхнього ухвалення в режимі онлайн, що суттєво знижує ризики недобросовісного впливу на зміст норм. Таким чином, цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості регуляторної діяльності та усуненню прихованих дисбалансів між інтересами держави та приватного сектора.

У митній сфері цифровізація також стала ключовим чинником зменшення адміністративних бар'єрів. Перехід до електронних декларацій, запуск електронної черги, розвиток ризик-орієнтованих підходів і запровадження цифрових сертифікатів дозволили істотно прискорити процедури митного контролю. Хоча через війну логістичні проблеми залишаються актуальними, саме цифрові рішення забезпечили стабільність діяльності більшості компаній, які працюють з експортом чи імпортом. Поступове скорочення часу оформлення вантажів сприяє покращенню конкурентних позицій українських підприємств та допомагає уникати непотрібних витрат, пов'язаних із простоем на кордоні [39].

Упровадження електронної ідентифікації та цифрового документообігу стало ще одним важливим етапом зміцнення взаємодії між владою та бізнесом. Використання електронного підпису, електронних печаток і сучасних платформ для документообміну дозволило підприємствам проводити юридично значимі операції без необхідності фізичної присутності сторін. Особливо це актуально для компаній, що працюють у регіонах, де пересування ускладнене через воєнні дії. Цифрові інструменти забезпечили безперервність бізнес-процесів, сприяли прискоренню прийняття рішень і знизили операційні витрати.

Інновації торкнулися й сфери державно-приватного партнерства. Використання цифрових платформ для подання проєктів, проведення конкурсів, публікації техніко-економічних обґрунтувань та моніторингу

виконання угод створило умови для більшої відкритості у реалізації ДПП-проектів. Участь приватних інвесторів стала більш передбачуваною, оскільки ключова інформація про проекти та вимоги стала доступною в електронному вигляді. Зниження ризиків корупційного втручання підвищує довіру бізнесу до співпраці з державою, що є важливим у контексті відбудови країни.

Нарешті, значний вплив на економічну взаємодію справляє впровадження політики відкритих даних. Завдяки доступу до державних реєстрів, статистичних наборів, фінансової інформації та аналітичних ресурсів бізнес може здійснювати більш точне планування, оцінювати рівень конкурентності ринків та приймати стратегічно обґрунтовані рішення. Поширення відкритих даних підсилює прозорість державного управління, мінімізує корупційні ризики та створює нові можливості для розвитку інноваційних продуктів, зокрема в ІТ-секторі.

Узагальнюючи, слід зазначити, що цифровізація стала системним чинником оновлення сучасної моделі взаємодії між державою та підприємницьким середовищем в Україні. Незважаючи на виклики, пов'язані з війною та необхідністю адаптації застарілих інституційних структур, цифрові інструменти вже суттєво змінили характер державних сервісів, зробивши їх доступнішими, швидшими та прозорішими. Подальше вдосконалення електронних механізмів, інтеграція їх із європейськими інформаційними платформами і розвиток інноваційної інфраструктури визначатимуть у майбутньому якість бізнес-клімату та інституційну спроможність держави забезпечувати стабільні та справедливі правила для всіх учасників економічної системи [28].

Виходячи з вищесказаного можна зробити висновок, що запровадження цифрових та інноваційних механізмів істотно трансформує взаємодію між владою та бізнесом в Україні, роблячи її швидшою, прозорішою й ефективнішою. Розвиток електронних сервісів, розширення функціоналу «Дії», автоматизація адміністративних процедур, застосування big data та штучного інтелекту створюють передумови для зменшення бюрократії, прискорення регуляторних процесів та підвищення довіри підприємців до держави. Державні

цифрові політики разом із системами електронної звітності та електронного документообігу сприяють формуванню сучасної, орієнтованої на потреби бізнесу моделі публічного управління. Водночас для повної реалізації потенціалу цифровізації необхідні інвестиції у кібербезпеку, інституційну спроможність, а також розширення цифрових навичок учасників взаємодії. Загалом цифрова трансформація уже стала ключовим чинником модернізації управлінських процесів і важливим драйвером розвитку підприємницького середовища в Україні.

Варто також зазначити, що цифрові та інноваційні механізми взаємодії влади і бізнесу не обмежуються виключно автоматизацією наявних адміністративних процедур, а поступово формують якісно нову модель публічного управління, засновану на принципах сервісності, даноорієнтованості та проактивності держави. У межах цієї моделі органи влади переходять від реагування на запити бізнесу до прогнозування його потреб, використовуючи аналітичні інструменти, цифрові індикатори та системи моніторингу економічної активності. Це дозволяє не лише скорочувати часові лаги між ухваленням управлінських рішень і їх реалізацією, а й підвищувати якість регуляторного впливу на підприємницьке середовище.

Окрему роль у цифровій трансформації взаємодії держави та бізнесу відіграє використання технологій аналізу великих даних (big data) та елементів штучного інтелекту. Їх застосування у податковому адмініструванні, митному контролі та сфері державних закупівель створює можливості для впровадження ризик-орієнтованих підходів, за яких контрольні заходи зосереджуються на потенційно проблемних операціях, а добросовісний бізнес отримує спрощений режим взаємодії з державою. Такий підхід сприяє зниженню адміністративного тиску, оптимізації використання державних ресурсів і підвищенню рівня довіри між сторонами. Важливим напрямом інноваційного розвитку є також розширення участі бізнесу у формуванні та вдосконаленні цифрових державних сервісів. Через електронні консультації, публічні обговорення проєктів регуляторних актів, зворотний зв'язок на платформах електронного врядування та спеціалізовані бізнес-портали підприємці отримують можливість впливати

на зміст управлінських рішень. Це сприяє переходу від ієрархічної моделі управління до партнерської, у якій держава і бізнес виступають співтворцями регуляторного середовища.

Крім того, цифровізація відкриває нові можливості для інтеграції українського бізнесу у глобальні економічні процеси. Використання електронних сертифікатів, цифрових митних процедур, онлайн-платформ для участі у міжнародних закупівлях та доступу до фінансових програм міжнародних інституцій спрощує вихід підприємств на зовнішні ринки. У цьому контексті цифрові інструменти стають важливим фактором підвищення конкурентоспроможності національного бізнесу та зменшення бар'єрів у міжнародній економічній взаємодії. Разом із тим слід враховувати, що нерівномірність цифрового розвитку, різний рівень доступу до технологій та відмінності у цифрових компетенціях суб'єктів господарювання можуть створювати нові асиметрії у взаємодії з державою. Малий бізнес і підприємства, що працюють у регіонах з обмеженою цифровою інфраструктурою, потребують додаткової підтримки у вигляді навчальних програм, консультацій та адаптованих цифрових рішень. Таким чином, ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від поєднання технологічних інновацій із соціально орієнтованою державною політикою.

Отже, цифрові та інноваційні механізми у взаємодії влади і бізнесу слід розглядати як динамічний процес, що постійно розвивається та потребує гнучкого управлінського підходу. Їх подальший розвиток пов'язаний не лише з технічним удосконаленням електронних сервісів, а й із формуванням нової управлінської культури, заснованої на відкритості, довірі та партнерстві між державою і підприємницьким середовищем.

3.3 Рекомендації щодо вдосконалення механізмів державного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу в Україні

Реформування механізмів державного управління у сфері взаємодії з бізнес-спільнотою є необхідною передумовою для забезпечення макроекономічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Комплексний підхід до цього процесу вимагає реалізації низки системних заходів, спрямованих на інституціоналізацію діалогу, підвищення прозорості та оптимізацію регуляторного середовища.

Доцільно розглядати вдосконалення механізмів державного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу з позиції багаторівневого підходу. Залежно від масштабу управлінських рішень та суб'єктів реалізації, рекомендації можуть бути згруповані за національним, регіональним і місцевим рівнями. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість державної політики, уникнути дублювання функцій і підвищити ефективність практичної імплементації управлінських рішень. На національному рівні ключовим завданням є формування стабільного нормативно-правового середовища, яке визначає загальні правила взаємодії бізнесу та держави. Регіональний рівень відіграє вирішальну роль у реалізації політики підтримки підприємництва з урахуванням економічної спеціалізації територій, тоді як органи місцевого самоврядування безпосередньо відповідають за створення сприятливого бізнес-клімату на рівні громад.

Ключовим напрямом є інституційне забезпечення постійного діалогу. Створення та підтримка функціонування міжвідомчих та багаторівневих діалогових платформ забезпечує регулярний обмін інформацією та проведення консультацій між представниками уряду та суб'єктами господарювання. Такий механізм сприяє превентивному виявленню системних проблем і виробленню консенсусних, взаємоприйнятних рішень. Ефективність комунікації суттєво підвищується за рахунок використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Соціологічні дослідження, що фіксують високий рівень схвалення

таких платформ серед підприємців (понад сімдесят відсотків), підтверджують їхню вагомую роль як інструменту зворотного зв'язку [14].

Наступний стратегічний елемент полягає у підвищенні прозорості управлінських рішень та посиленні антикорупційної політики. Необхідно запровадити обов'язкову процедуру публікації проєктів нормативно-правових актів для громадського обговорення та забезпечити повну відкритість інформації щодо діяльності державних органів, що безпосередньо впливає на бізнес. Імплементація дієвих механізмів громадського контролю є критичною. З огляду на місце України в Індексі сприйняття корупції (сто шістнадцяте місце), першочерговим завданням є неухильне дотримання високих етичних стандартів у державному апараті та посилення антикорупційних заходів. Паралельно, удосконалення регуляторної політики передбачає спрощення процедур започаткування та ведення підприємницької діяльності, мінімізацію адміністративних бар'єрів і підвищення передбачуваності регуляторних механізмів. Скорочення кількості регуляторних актів є позитивним кроком у цьому напрямі [14].

З практичної точки зору вдосконалення механізмів взаємодії влади та бізнесу доцільно реалізовувати поетапно, з урахуванням часових горизонтів. У короткостроковій перспективі першочерговими є заходи, спрямовані на зменшення адміністративного тиску, спрощення дозвільних процедур та розширення доступу бізнесу до цифрових сервісів. Саме ці кроки мають швидкий ефект і здатні оперативно покращити ділове середовище. У середньостроковому періоді ключовими завданнями стають інституційне зміцнення діалогових платформ, розвиток механізмів державно-приватного партнерства та удосконалення фінансових інструментів підтримки підприємництва. Довгострокові заходи мають бути спрямовані на формування культури партнерства, підвищення рівня довіри між бізнесом і державою, а також розвиток людського капіталу та інноваційної інфраструктури.

Особлива увага має бути приділена розвитку державно-приватного партнерства (ДПП) як ефективному інструменту залучення приватного капіталу до реалізації інфраструктурних та соціально значущих проєктів. Держава

повинна створити сприятливе правове та фінансове середовище для масштабної реалізації проєктів ДПП, що вже демонструє зростання обсягу інвестицій. Залучення прямих іноземних інвестицій вимагає формування привабливого інвестиційного клімату та мінімізації ризиків для інвесторів, оскільки динаміка скорочення обсягу іноземних інвестицій вказує на необхідність негайних стимулюючих заходів.

В умовах воєнного стану та майбутньої післявоєнної відбудови особливого значення набуває адаптація управлінських механізмів до підвищених ризиків і невизначеності. Державна політика у сфері взаємодії з бізнесом повинна поєднувати інструменти оперативного реагування з довгостроковими стратегічними цілями відновлення економіки.

У цьому контексті державно-приватне партнерство може виступати не лише інструментом залучення інвестицій, а й механізмом спільної відповідальності за відновлення критичної інфраструктури, розвиток промисловості та створення робочих місць. Водночас держава має забезпечити додаткові гарантії для інвесторів, зокрема через страхування воєнних ризиків та міжнародні фінансові інструменти підтримки.

Підтримка малого та середнього підприємництва (МСП) є життєво необхідною для економічної стійкості. Слід забезпечити розширений доступ МСП до фінансових ресурсів та реалізовувати програми, спрямовані на посилення їхнього експортного потенціалу. Скорочення кількості малих підприємств вимагає активізації державної підтримки. Також важливим є забезпечення регіонального розвитку через поглиблення децентралізації та стимулювання формування регіональних економічних кластерів, що сприятиме рівномірному розподілу економічної активності [58].

Нарешті, розвиток людського капіталу та цифровізація є ключовими для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності. Необхідна тісна взаємодія з бізнесом у сфері професійної освіти, зокрема через масштабування програм дуальної освіти. Впровадження цифрових технологій у державне управління та розвиток електронного урядування є імперативом для

підвищення ефективності та прозорості адміністративних процесів, що вже демонструє позитивний тренд зростання частки електронних послуг.

Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить досягти комплексного управлінського та економічного ефекту. З управлінської точки зору це проявиться у підвищенні прозорості процедур, скороченні строків ухвалення рішень і зростанні підзвітності органів влади. Для бізнесу це означатиме зниження трансакційних витрат, підвищення передбачуваності регуляторного середовища та розширення можливостей для інвестиційної діяльності. У макроекономічному вимірі вдосконалення взаємодії між владою та бізнесом сприятиме активізації підприємницької активності, зростанню зайнятості та підвищенню стійкості економіки до зовнішніх шоків. Таким чином, управлінські реформи набувають стратегічного значення для довгострокового розвитку країни. Комплексна реалізація цих рекомендацій сприятиме підвищенню довіри між владою та бізнесом і забезпечить необхідну основу для сталого економічного зростання [30].

Виходячи з вищесказаного, можна зробити висновок, що для забезпечення сталого економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності України критично необхідне системне вдосконалення механізмів державного управління у сфері взаємодії з бізнесом. Це вимагає інституціоналізації постійного діалогу (створення сталих платформ), радикального підвищення прозорості та мінімізації корупційних ризиків, а також спрощення регуляторного середовища. Крім того, ключовими є активний розвиток державно-приватного партнерства, цільова підтримка МСП та прискорення цифровізації адміністративних процесів. Комплексна реалізація цих заходів є основою для відновлення довіри та стимулювання інвестиційного потенціалу країни.

З метою підвищення ефективності взаємодії між органами публічної влади та бізнесом в Україні доцільно орієнтуватися на комплексний підхід до впровадження практичних рекомендацій, що поєднують інституційні, регуляторні, цифрові та інноваційні механізми. Отримані в ході дослідження результати свідчать, що фрагментарні заходи не здатні забезпечити сталий

ефект, тоді як системна трансформація управлінських процесів створює передумови для формування стабільного та передбачуваного бізнес-середовища.

Насамперед практичні рекомендації мають бути спрямовані на подальше спрощення регуляторних процедур та зниження адміністративного навантаження на підприємницьку діяльність. Це передбачає скорочення кількості дозвільних документів, уніфікацію вимог до суб'єктів господарювання та запровадження цифрової оцінки регуляторного впливу з урахуванням економічних наслідків для бізнесу. Реалізація таких заходів сприятиме підвищенню прогнозованості державної політики та зменшенню трансакційних витрат підприємств.

Важливим практичним напрямом є подальший розвиток цифрових сервісів для бізнесу та розширення функціоналу платформ електронного врядування. Зокрема, інтеграція державних реєстрів, автоматизація адміністративних процедур і розширення можливостей сервісів «Дія» та «Дія.Бізнес» дозволяють мінімізувати особисті контакти з посадовими особами, що суттєво знижує корупційні ризики. У практичній площині це означає прискорення реєстраційних процесів, спрощення доступу до державних програм підтримки та підвищення зручності взаємодії підприємців з органами влади.

Окремої уваги потребує вдосконалення механізмів державно-приватного партнерства як інструменту залучення інвестицій та відновлення економіки. Практична реалізація цього напряму передбачає підвищення прозорості процедур відбору проєктів, цифровий супровід ДПП-угод, відкритий доступ до інформації щодо умов їх реалізації та чіткий розподіл ризиків між сторонами. Це дозволить підвищити довіру бізнесу до держави та активізувати участь приватного сектора у реалізації інфраструктурних і соціально значущих проєктів [58].

Суттєвим елементом практичних рекомендацій є посилення антикорупційних механізмів у взаємодії влади та бізнесу. У цьому контексті доцільним є розширення використання відкритих даних, автоматизованих

систем контролю та цифрового моніторингу управлінських рішень. Практичний ефект таких заходів полягає у підвищенні підзвітності державних інституцій, зменшенні можливостей для зловживань і формуванні рівних умов конкуренції для всіх суб'єктів господарювання.

Не менш важливим є розвиток інституційного діалогу між владою та бізнесом через дорадчі ради, бізнес-асоціації та консультаційні платформи. Регулярна комунікація дозволяє своєчасно виявляти проблеми регуляторного середовища, адаптувати управлінські рішення до реальних потреб підприємців і запобігати конфліктам інтересів. У практичному вимірі це сприяє підвищенню якості публічної політики та формуванню партнерської моделі взаємодії [31].

Таким чином, запропоновані практичні рекомендації мають універсальний характер і можуть бути використані органами публічної влади на національному та регіональному рівнях. Їх реалізація сприятиме підвищенню прозорості управлінських процесів, зростанню довіри бізнесу до державних інституцій та створенню сприятливих умов для економічного відновлення і сталого розвитку України в умовах цифрової трансформації та післявоєнної відбудови.

Висновки до розділу 3

Грунтовний аналіз існуючих механізмів взаємодії між державним апаратом та суб'єктами підприємництва в Україні чітко засвідчує присутність низки глибоких структурних і системних перешкод. Їхнє усунення є абсолютно необхідною умовою для забезпечення макроекономічної стійкості та посилення конкурентних позицій національної економіки. До основних факторів, які гальмують ефективну співпрацю, належать значне адміністративне навантаження та висока мінливість нормативно-правового поля, що підтверджується не лише тривалим часом, необхідним для започаткування бізнесу, але й частою зміною регуляторних актів у порівнянні з міжнародними показниками. Попри впроваджені ініціативи, фіскальне середовище

сприймається підприємцями як таке, що стримує розвиток, про що свідчить зниження відповідних індексів, а також посилення тиску з боку контролюючих органів, яке виражається у необґрунтованому блокуванні податкових накладних та довільному тлумаченні податкового законодавства. Вагомим бар'єром залишається й загрозливий рівень корупції, який, незважаючи на нові інструменти протидії, продовжує негативно впливати на інвестиційну привабливість, що відображено у рейтингах сприйняття корупції та глибокій недовірі бізнесу до судових та митних інституцій. Окремими операційними викликами є значні логістичні ускладнення та дефіцит кваліфікованого трудового ресурсу.

Втім, цифрова трансформація державного управління демонструє значний потенціал для нівелювання цих перешкод. Введення в дію електронних платформ («Дія», «Дія.Бізнес»), системи публічних закупівель Prozorro та автоматизація фіскальних процедур суттєво підвищили прозорість, швидкість надання адміністративних послуг та зменшили можливості для корупційної дискреції. Цифрові інструменти сприяють оптимізації регуляторних процесів, спрощенню митного контролю і відкривають нові перспективи для розвитку державно-приватного партнерства.

Таким чином, для якісної модернізації механізмів співпраці між державним сектором і підприємництвом потрібна реалізація комплексної стратегії. Вона має включати: інституціональне закріплення безперервного діалогу для досягнення консенсусу; радикальну дерегуляцію та забезпечення передбачуваності законодавства; глибоке реформування податкового адміністрування з обмеженням суб'єктивних рішень контролюючих органів; посилення антикорупційних заходів та громадського нагляду; а також подальше масштабування цифрових та інноваційних рішень, зокрема вдосконалення кібербезпеки та розвиток цифрових компетенцій. Втілення цих рекомендацій стане основою для відновлення довіри, покращення інвестиційного клімату та формування міцної бази для стійкого економічного зростання країни.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження, сфокусоване на вдосконаленні механізмів державного адміністрування у сфері взаємодії між публічним сектором та бізнес-спільнотою в Україні, дозволило повністю реалізувати визначену мету та дослідницькі завдання, що стало підґрунтям для формування як концептуальних узагальнень, так і системи практико-орієнтованих пропозицій.

1. У процесі дослідження уточнено сутність, ключові форми та теоретико-методологічні основи взаємодії публічної влади і бізнесу в контексті сучасного публічного адміністрування. Встановлено, що така взаємодія має системний і багаторівневий характер та базується на поєднанні регуляторних, партнерських і комунікаційних механізмів. Доведено, що ефективність співпраці держави й підприємницького сектора визначається якістю інституційного середовища, стабільністю правового поля, рівнем довіри та здатністю органів влади забезпечувати баланс публічних і приватних інтересів. Обґрунтовано доцільність переходу від переважно адміністративно-контрольної моделі до партнерської, сервісно орієнтованої моделі взаємодії.

2. Систематизація та критичний аналіз зарубіжного досвіду застосування інструментів державно-приватного партнерства та електронного врядування показали, що в розвинених країнах світу ці механізми функціонують на засадах прозорості, інституційної спроможності держави та активного залучення зацікавлених сторін. Встановлено, що успішні моделі ДПП і цифрового врядування поєднують чітке нормативне регулювання, ефективний розподіл ризиків, цифровізацію управлінських процесів і демократичну підзвітність. Доведено, що універсальної моделі взаємодії влади і бізнесу не існує, а її ефективність залежить від національних інституційних, економічних і культурних особливостей.

3. У ході аналізу поточного стану співробітництва між державним і приватним секторами в Україні встановлено, що система взаємодії характеризується поєднанням позитивних трансформацій і стійких структурних обмежень. До позитивних зрушень віднесено розвиток цифрових державних

сервісів, розширення електронного документообігу, прозорість публічних закупівель та дерегуляційні заходи. Водночас виявлено низький рівень практичної реалізації проєктів державно-приватного партнерства, нестабільність нормативно-правового регулювання та обмежену ефективність інституційного супроводу таких проєктів, що стримує використання потенціалу співпраці держави і бізнесу.

4. У результаті дослідження ідентифіковано ключові проблеми та структурні перешкоди, які лімітують продуктивну взаємодію влади та бізнесу в Україні. До них віднесено надмірну бюрократизацію управлінських процедур, складність податкового адміністрування, фіскальне навантаження на підприємництво, нестабільність регуляторного середовища, високий рівень тіньової економіки та корупційні прояви. Доведено, що в умовах воєнного стану зазначені проблеми загострюються, негативно впливаючи на інвестиційний клімат, довіру бізнесу до державних інституцій і довгострокові перспективи економічного розвитку.

5. На основі отриманих результатів розроблено рекомендації щодо впровадження інноваційних і цифрових технологій з метою підвищення прозорості та стабільності бізнес-середовища. Обґрунтовано доцільність подальшого розвитку цифрових платформ взаємодії влади і бізнесу, інтеграції державних реєстрів, застосування інструментів аналізу великих даних, автоматизованого регуляторного впливу та електронних консультацій із підприємницькою спільнотою. Доведено, що поєднання цифрової трансформації з інституційними реформами, антикорупційними заходами та підвищенням управлінської спроможності органів влади створює передумови для формування партнерської моделі взаємодії держави і бізнесу, необхідної для післявоєнного відновлення та сталого розвитку України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 79,4% українців назвали корупцію однією з найсерйозніших проблем країни – дослідження./ URL: https://unn.ua/news/rekordni-794percent-ukraintsiv-vyznaly-koruptsiu-krytychnoiu-problemoiu-nove-opytuvannia?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.11.2025)
2. 91,4% українців вважають корупцію в країні поширеною — це на 3,5% більше, ніж у 2023 році. / URL: https://ukrrain.com/91-4-ukrainciv-vvazhayut-korupciyu-v-kraini-poshirenoyu--ce-na-3-5-bilshe-nizh-u-2023-roci.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.11.2025).
3. Бабич Д. В. Публічне управління в умовах цифровізації. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022.
4. Базілінська О. Я., Балан О. Г. Державне регулювання економіки : навч. посіб. Київ : Знання, 2020. 256 с.
5. Без держави не обійшлось: бізнес назвав ключові проблеми 2024 року. URL: https://regionews.ua/ukr/news/ukraine/1734364037-bez-derzhavi-ne-obiyshlos-biznes-nazvav-klyuchovi-problemi-2024-roku?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.11.2025).
6. Бізнес назвав блокування податкових накладних найбільшою проблемою у взаємодії з владою, – опитування. URL: https://biz.censor.net/news/3426313/biznes-nazvav-blokuvannya-podatkovyh-nakladnyh-nayibilshoyu-problemoyu-u-vzayemodiyi-z-vladoyu-opytuvannya?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.04.2025).
7. Бізнес назвав ключові проблеми 2024 року: серед них Держава./ URL: <https://7eminar.ua/news/3052-biznes-nazvav-klyucovi-problemi-2024-roku-sered-nix-derzava> (дата звернення: 19.11.2025).
8. Бізнес під час війни. В ООН підраховали, скільки українських компаній зупинилися через вторгнення – які швидше оживають./ URL:

- <https://biz.nv.ua/ukr/consmarket/vpliv-viyni-na-ekonomiku-ukrajini-doslidzhennya-undp-50394976.html> (дата звернення: 17.11.2025).
9. Бізнес торік витрачав 192 години на бюрократію, відкриття промислового МСП займало 64 години – дослідження. URL: https://forbes.ua/news/biznes-torik-vitrachav-192-godin-na-byurokratiyu-vidkrittya-promislovogo-msp-zaymalo-64-godini-doslidzhennya-04022025-26874?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.04.2025).
 10. БІЗНЕС ЦЕНЗОР. Податковий режим перешкоджає розвитку 36% бізнесу в Україні, – ЄБА. URL: <https://biz.censor.net/n3526254> (дата звернення: 19.11.2025).
 11. В Україні збільшилась частка бізнесу, яка вказала на зростання корупції – дослідження./ URL: https://finance.liga.net/ua/ekonomika/novosti/v-ukraini-zbilshylas-chastka-biznesu-iaka-vkazala-na-zrostannia-koruptsii-doslidzhennia?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 11.12.2025).
 12. В Україні збільшилась частка бізнесу, яка вказала на зростання корупції – дослідження./ URL: https://finance.liga.net/ua/ekonomika/novosti/v-ukraini-zbilshylas-chastka-biznesu-iaka-vkazala-na-zrostannia-koruptsii-doslidzhennia?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.12.2025).
 13. Ващенко В. С. Державне управління економікою. Київ : КНЕУ, 2019. 312 с.
 14. Вербоватий А. В. Цифрові комунікації в системі державного управління. Київ : НАДУ, 2023.
 15. Гуменюк І. В. Взаємодія держави і бізнесу в умовах трансформаційної економіки // Економіка та держава. 2021. № 9. С. 27–31.
 16. Деретуляція бізнесу: в Україні можуть скасувати майже половину ліцензій та дозволів/. URL: https://delo.ua/economy/deregulyaciya-biznesu-v-ukrayini-mozut-skasuvati-maize-polovinu-licenzii-ta-dozvoliv-410281/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.12.2025).
 17. Дія.Бізнес : офіц. сайт URL: <https://business.diia.gov.ua/> (дата звернення: 16.12.2025).

18. ДПС у липні заблокувала податкових накладних на 4,5 млрд грн – нардеп./ URL: https://unn.ua/news/dps-u-lypni-zablokuvala-podatkovykh-nakladnykh-na-45-mlrd-hrn-nardep?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.11.2025).
19. За 2023 рік через "Дію" відкрито понад 229 тисяч нових ФОПів – Федоров./ URL: <https://unn.ua/news/za-2023-rik-cherez-diiu-vidkryto-ponad-229-tysiach-novykh-fopiv-fedorov> (дата звернення: 17.12.2025).
20. За 2023 рік через "Дію" відкрито понад 229 тисяч нових ФОПів – Федоров./ URL: https://unn.ua/news/za-2023-rik-cherez-diiu-vidkryto-ponad-229-tysiach-novykh-fopiv-fedorov?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.12.2025).
21. Індекс сприйняття корупції – 2024. URL: https://finap.com.ua/indeks-spryjnyattya-korupsiyi-2024-ukrayina-ponyzyla-svij-pokaznyk-na-1-bal/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.12.2025).
22. Ковбасюк Ю. В. Державно-приватне партнерство в Україні : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 320 с.
23. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
24. Кузьмін О. Є., Чупіс О. В. Державне регулювання підприємницької діяльності : теорія та практика. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 284 с.
25. Куйбіда В. С., Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 296 с.
26. Куйбіда В. С., Бакуменко В. Д. Публічне адміністрування. Київ : НАДУ, 2020.
27. Лише в жовтні податкова заблокувала понад 5 млрд обігових коштів шляхом зупинки реєстрації накладних./ URL: https://unn.ua/news/lyshe-v-zhovtni-podatкова-zablokuvala-ponad-5-mlrd-obihovykh-koshtiv-shliakhom-zupynky-reiestratsii-nakladnykh?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 14.11.2025).
28. Марущак О. Ю. Форми взаємодії держави та бізнесу в умовах соціально орієнтованої економіки // Бізнес Інформ. 2022. № 4. С. 12–18.
29. Мельник А. Ф. Державне управління : підручник. Київ : Знання, 2019.

30. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління : підручник. Київ : Знання, 2019. 582 с.
31. Механізм державно-приватного партнерства має бути задіяний для відбудови України./ URL: https://golaw.ua/ua/insights/publication/mehanizm-derzhavno-privatnogo-partnerstva-maye-buti-zadiyanij-dlya-vidbudovi-ukrayini/?utm_source=chatgpt.com) (дата звернення: 19.11.2025).
32. Міністерство економіки України. Бізнес в умовах воєнного стану : аналітична доповідь. Київ, 2024. 148 с.
33. Міністерство економіки України. Програма підтримки бізнесу в умовах воєнного стану URL: <https://www.me.gov.ua> / (дата звернення: 19.11.2025).
34. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова держава: стратегія та практика. Київ, 2023. 180 с.
35. Мінфін . Лише 8% компаній вважають, що податковий режим в Україні допомагає у бізнесі – опитування / URL: https://minfin.com.ua/ua/2023/12/15/117906777/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.11.2025).
36. Оболенський О. Ю. Державна служба та публічне управління. Київ : КНЕУ. 2018. 208 с.
37. Поворознюк Т. В. Державна політика підтримки підприємництва в Україні: проблеми та перспективи розвитку // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/> (дата звернення: 19.11.2025).
38. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. . URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2404vi-11736>
39. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. . URL: <https://www.rada.gov.ua/>
40. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

41. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
42. Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності : Закон України від 11.09.2003 № 1160-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
43. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
44. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
45. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
46. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва : Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
47. Реєстрація ФОПів через «Дію» встановила рекорд./ URL: https://minfin.com.ua/ua/2024/04/05/124497612/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.12.2025).
48. Результати Дія.Бізнес у 2023 році: розвиток української підприємницької екосистеми в умовах війни./ URL: https://thedigital.gov.ua/news/rezultati-diyabiznes-u-2023-rotsi-rozvitok-ukrainskoi-pidpriemnitskoi-ekosistemi-v-umovakh-viyni?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.04.2025).
49. Савчук В. П. Інституційна взаємодія влади та бізнесу : монографія. Львів : ЛНУ імені І. Франка, 2020. 304 с.
50. Співпраця бізнесу та держави: перспективи для відбудови./ URL: https://ua.interfax.com.ua/news/blog/916254.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.12.2025).
51. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на 2021–2027 роки. Кабінет Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 16.04.2025).

52. У 1,5% випадків порушники були позбавлені волі./ URL: https://opendatabot.ua/analytics/corrupted-officials-2024?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 16.12.2025).
53. Український бізнес знизив оцінку системи оподаткування у 2024 році – опитування/ URL: https://www.ucsc.org.ua/ukrayinskyj-biznes-znyzyv-ocinku-systemy-opodatkuвання-u-2024-roczii-opytuvannya/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.12.2025).
54. Українці стали активніше повідомляти про корупцію: НАЗК презентувало дослідження «Корупція в Україні 2024: розуміння, сприйняття, поширеність»./ URL: https://nazk.gov.ua/uk/novyny/ukraintsi-staly-aktyvnishe-povidomlyaty-pro-koruptsiyu-nazk-prezentovalo-doslidzhennya-koruptsiya-v-ukraini-2024-rozuminnya-spryyunyattya-poshyrenist/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.12.2025).
55. Урядовий портал Результати Дія.Бізнес у 2023 році: розвиток української підприємницької екосистеми в умовах війни./ URL: https://www.kmu.gov.ua/news/rezultaty-diiabiznes-u-2023-rotsi-rozvytok-ukrainskoi-pidpriemnytskoi-ekosystemy-v-umovakh-viiny?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.12.2025).
56. Урядовий портал. Денис Шмигаль: Від початку повномасштабної війни в Україні запущено 70 цифрових сервісів/ URL: https://www.kmu.gov.ua/news/denys-shmyhal-vid-pochatku-povnomasshtabnoi-viiny-v-ukraini-zapushcheno-70-tsyfrovykh-servisiv?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 17.12.2025).
57. Через «Дію» зареєструвались вже понад 400 тисяч ФОПів/ URL: https://minfin.com.ua/ua/2023/09/16/112651881/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 19.12.2025).
58. Шаров Ю. П. Публічно-приватне партнерство: теорія та практика : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 256 с.
59. Шевчук Л. Т. Державно-приватне партнерство : світовий досвід і українська практика. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 198 с.

60. Transparency International Ukraine. Індекс сприйняття корупції 2023 URL:
<https://ti-ukraine.org/> (дата звернення: 10.12.2025).
61. World Bank. Doing Business 2020 : Comparing Business Regulation in 190 Economies. Washington, DC : World Bank Group. URL:
<https://www.doingbusiness.org/> (дата звернення: 11.12.2025).

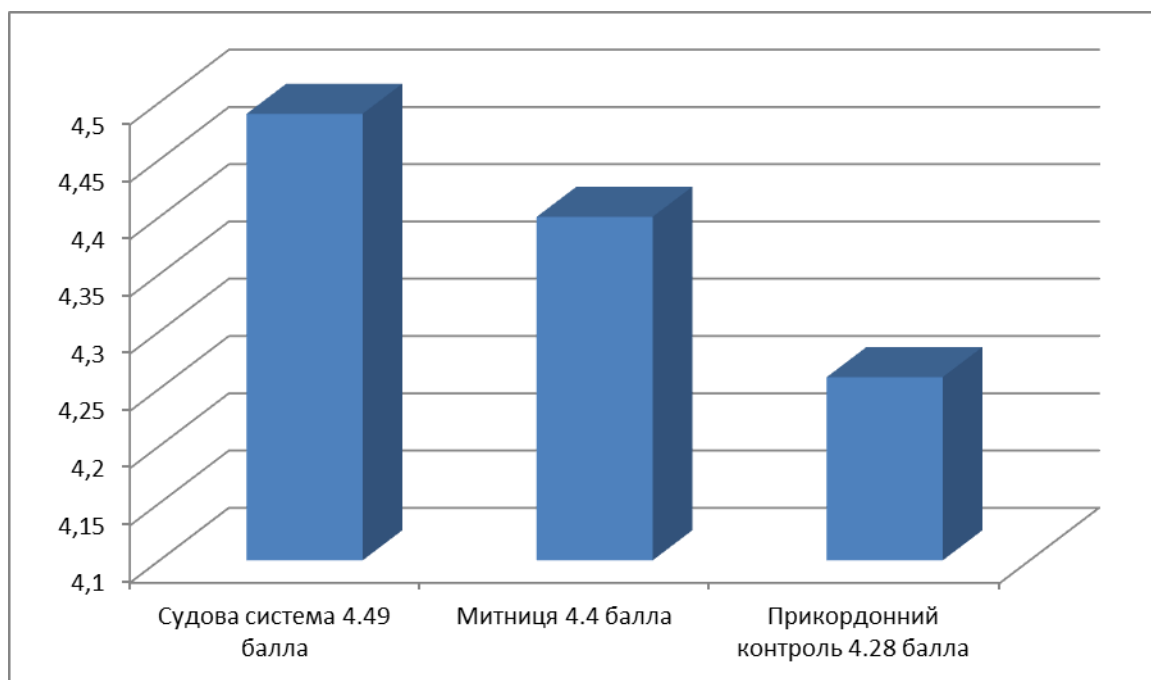


Рис.1 Найбільш корумповані сфери у 2024 році
Джерело: [17]

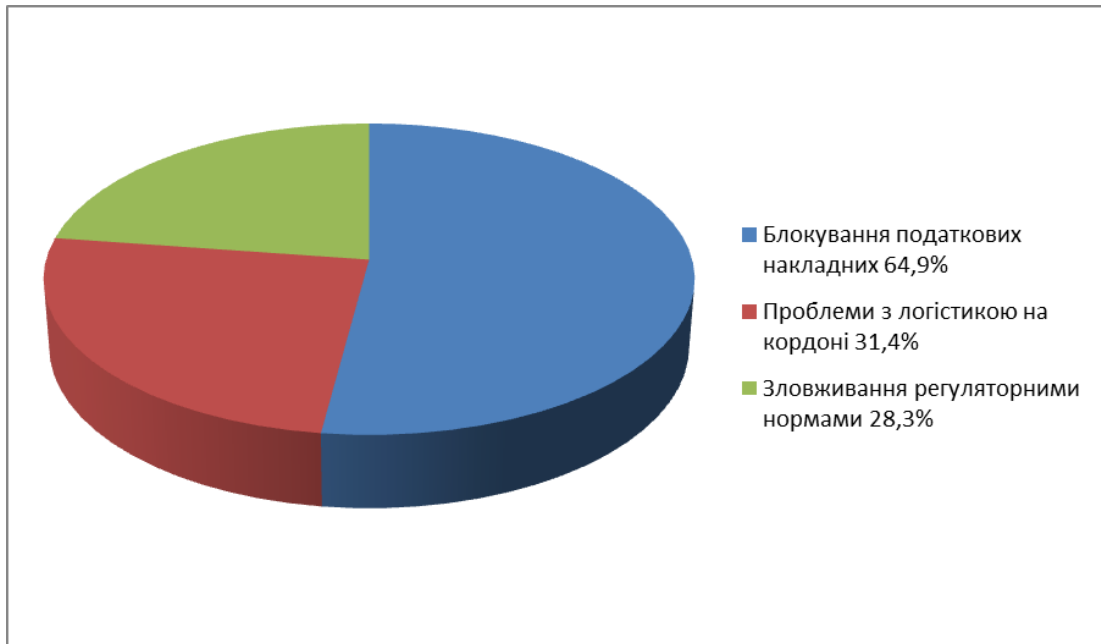


Рис. Основні проблеми взаємодії бізнесу з державою у 2024 році

Джерело: [17]

ЗГОДА здобувачки освіти Державного університету економіки і технологій про перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, *Останіна Наталія Сергіївна*, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна магістерська робота «Механізми державного управління у сфері взаємодії влади та бізнесу в Україні» виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавала і не одержувала недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомена. Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформована, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомена з умовами такого розміщення.

Дата 07 січня 2026р.

Підпис

